Dorwin Cartwright • Alvin Zander

# Dinámica de grupos

Investigación y teoría

BIBLIOTECA TÉCNICA DE PSICOLOGÍA

trillas

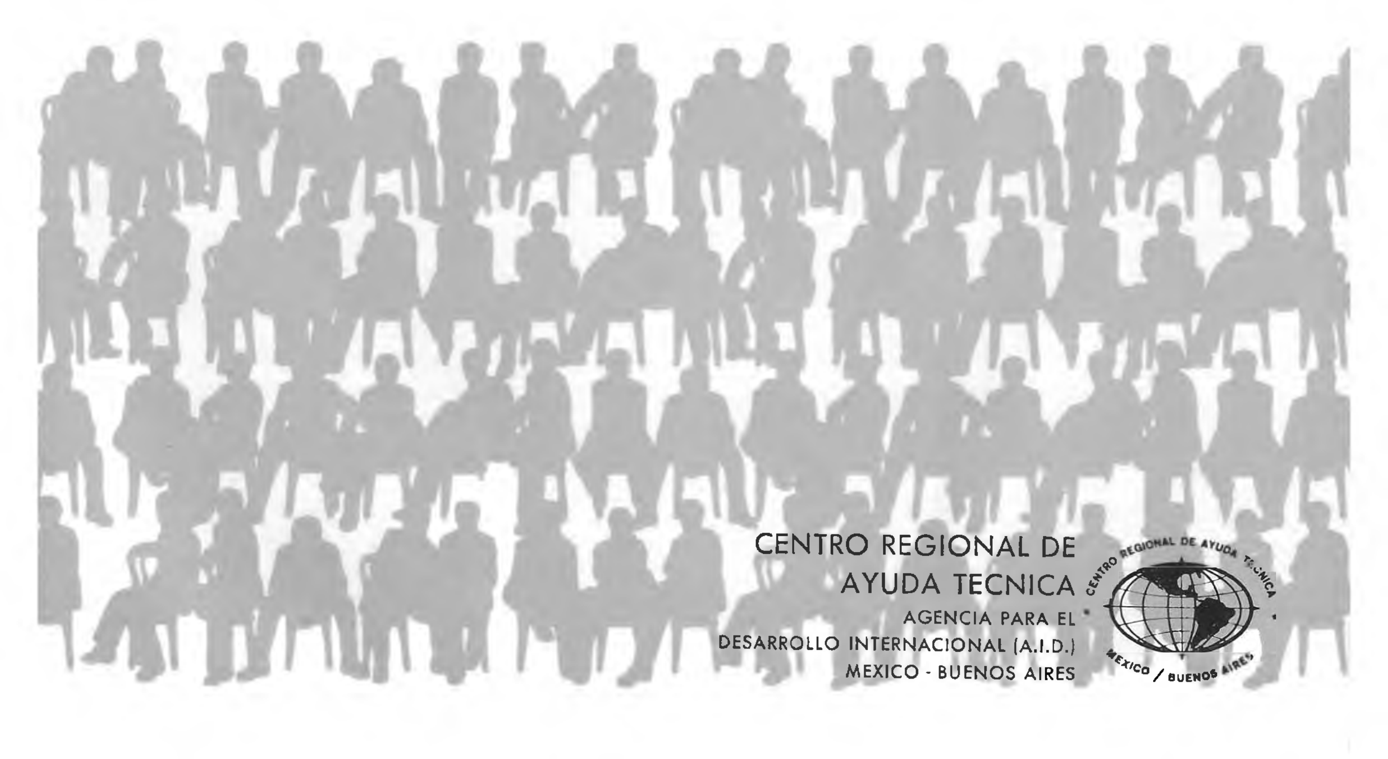


# Dinámica de grupos

Traducción: **FEDERICO PATÁN LÓPEZ**
Maestro en letras inglesas

Revisión técnica: **JOSÉ LICHTSZAJN**
Director y catedrático de la
Escuela de Psicología,
Universidad Anáhuac
México

**ÁNGEL SÁEZ SAIZ**
Subdirector de la
Facultad de Ciencias de la
Comunicación Social
Universidad Anáhuac
México.



Dorwin Cartwright
Alvin Zander

# Dinámica de grupos

## Investigación y teoría



Esta publicación es traducción de la tercera edición de **GROUP DYNAMICS: Research and Theory.** Editado originalmente en inglés por Harper & Row, Publishers, Inc. La presente edición fue preparada conjuntamente por Editorial Trillas, S. A. y el Centro Regional de Ayuda Técnica, Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.), Departamento de Estado del Gobierno de los Estados Unidos de América. El Centro es una organización dedicada a la producción de versiones en español del material fílmico e impreso de los programas de cooperación técnica de la Alianza para el Progreso.

**BIBLIOTECA TECNICA DE PSICOLOGIA**
BAJO LA DIRECCION DE
**ROGELIO DIAZ-GUERRERO**
CONSEJERO TECNICO DEL COLEGIO DE PSICOLOGIA. FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



*Título de esta obra en inglés*
*GROUP DYNAMICS: Research and Theory*
*Versión autorizada en español de la tercera edición publicada en inglés en 1968.*


*Primera edición en español, julio 1971*



*Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial. Reg. núm. 158*

*Impreso en México*

*Esta obra terminó de imprimirse el día 10 de julio de 1971, en los talleres de Unión Gráfica, S. A., División del Norte 1521, México 13, D. F.*

*Se tiraron 4 000 ejemplares más sobrantes para reposición*

# PROLOGO

La literatura sobre grupos se remonta a un pasado distante. Sin embargo, solo en las últimas décadas se han realizado investigaciones cuidadosas. Aunque el hombre ha tardado en exigir que sus suposiciones sobre la naturaleza de la vida en grupo se basaran en pruebas objetivas, las especulaciones o la sabiduría acumuladas en la experiencia personal ya no satisfacen su curiosidad. Hoy se exigen hechos. Y aunque todos, alguna vez, confundimos nuestros prejuicios no probados por hechos, se reconoce ampliamente que solo mediante el uso de métodos objetivos de observación, medición y experimentación puede establecerse un hecho. Usar tales métodos para proporcionar una base de conocimientos confiables sobre grupos es técnica que se ha desarrollado rápidamente en años recientes. Tal vez la razón más importante de este desarrollo sea la aceptación simultánea de dos proposiciones: que la salud de una sociedad democrática depende de lo efectivo de sus grupos componentes, y que pueden usarse los métodos científicos en la tarea de mejorar la vida en grupo.

Una sociedad democrática deriva su fuerza del funcionamiento efectivo de la multitud de grupos que contiene. Sus recursos más valiosos son los grupos de gente que se encuentran en hogares, comunidades, escuelas, iglesias, empresas comerciales, ayuntamientos, y varias ramas del gobierno. Hoy, más que nunca, se reconoce que estas unidades deben efectuar bien sus funciones para que el sistema superior funcione con éxito.

Sin embargo, ser consciente de la importancia práctica de algo no produce automáticamente su investigación científica. Se llegó a investigar la dinámica de grupo solo porque la gente empezó a comprender que podía aplicarse el método científico a estos importantes fenómenos. Solo tras de haber logrado los científicos cierto progreso en el desarrollo de técnicas de investigación aplicables a la vida en grupo pudo prepararse un abordamiento sistemático y empírico para estudiar el funcionamiento de los grupos. Desarrollar técnicas de observación para registrar y clasificar la conducta en distintos grupos, demostrar que pueden crearse fenómenos de grupo en el laboratorio e inventar una investigación activa que subrayara la posibilidad de realizar experimentos genuinos en grupos naturales fue de fundamental importancia.

El reconocer que técnicas como estas podrían proporcionar hallazgos confiables sobre problemas sociales críticos, dio como resultado que, inmediatamente después de la segunda Guerra Mundial, aumentaran en mucho los recursos financieros y el número de investigadores competentes dispuestos a la investigación de grupos. Las conclusiones e interpretaciones teóricas obtenidas con este cuerpo de investigadores, que aumentaba rápidamente, quedaron diseminadas en varias publicaciones pertenecientes a distintos campos profesionales. A principios de la década de los años 50 se sentía ya la necesidad de resumir sistemáticamente los resultados y publicar una antología de los artículos más significativos, que describieran los métodos de investigación y los resultados obtenidos en la dinámica de grupo.

Se preparó la primera edición de este libro, publicada en 1953, para satisfacer tales necesidades. Cuando decidimos asumir la tarea, se nos presentó una alternativa en los procedimientos. Podríamos tratar de escribir un resumen sistemático a la manera de los textos comunes, o podríamos reunir una colección de las principales publicaciones, para ejemplificar así los varios enfoques, métodos y hallazgos. Nos pareció prematuro preparar un resumen integrado. Para lograr consistencia teórica tendríamos que haber omitido hallazgos importantes que, en aquel entonces, no encajaban bien en una sola teoría, y tendríamos que haber presentado amplios fragmentos de teorías para las que aún no existían adecuadas pruebas empíricas. Sin embargo, el segundo camino apenas parecía mejor, pues, de hecho, existía una relación sistemática mayor entre varios proyectos de investigación de lo que dejaba ver un simple agrupamiento de artículos. Lo mejor parecía ser un curso intermedio. Por consiguiente, escogimos un número limitado de problemas teóricamente definidos y presentamos publicaciones que representaran dichas áreas. Para cada uno de los temas se preparó un capítulo de introducción, planeado para dar un marco teórico que relacionara entre sí los varios artículos. La segunda edición, publicada en 1960, conservó la misma estructura.

Tras la publicación de las primeras ediciones, la investigación de grupos ha seguido a paso acelerado. Se han investigado muchos problemas nuevos, se han inventado nuevas técnicas de investigación y se han producido nuevas formulaciones teóricas. También se ha logrado un entendimiento más profundo de los problemas centrales de la dinámica de grupo y una base empírica más firme para sacar conclusiones. Gran parte del material usado en la primera y segunda ediciones ha sido sujeto a repeticiones o ampliaciones que incluyeron nuevos tipos de población y situación. La bibliografía de dinámica de grupo contiene ahora un número mayor de monografías, libros y análisis críticos de investigaciones y teorías.

Al preparar esta tercera edición se ha intentado crear un volumen que refleje esos varios cambios. Aunque en esencia se ha conservado la estructura original, se efectuaron cambios considerables. Se reemplazaron catorce capítulos de la segunda edición por catorce nuevos artículos. Al agregar nuevos artículos se han escogido aquellos que, en nuestra opinión, sirven mejor para introducir un punto de vista teórico significativo o una importante línea de investigación empírica, y que se combinen bien con otros para redondear un tema determinado. La presente edición contiene ocho capítulos escritos por los autores, cuyo objetivo es situar el gran volumen de hallazgos empíricos en una perspectiva histórica y teórica. También incluye cuatro capítulos especialmente preparados para este volumen, que resumen el trabajo realizado en problemas más especializados. De los treintaicinco artículos impresos en la edición original, solo trece se han conservado en el presente volumen.

El libro se divide en siete partes. La primera contiene dos capítulos, preparados para este libro, que sitúan a la dinámica de grupo en un contexto más amplio. Describen los orígenes teóricos y sociales de la dinámica de grupo y discuten las afirmaciones teóricas y metodológicas fundamentales descubiertas por los que trabajan en el campo. Cada una de las sucesivas secciones comienza con un capítulo introductor, en el que se ha tratado de definir la naturaleza científica de un problema determinado y de indicar formas en que la investigación comienza a lograr principios generales. Al mismo tiempo se ha intentado comunicar parte de la vitalidad del campo subrayando problemas que requieren estudios adicionales, planteando preguntas y sugiriendo hipótesis que podrían ser probadas pronto. En cada capítulo se da también una bibliografía de las más importantes publicaciones sobre el tema. Las secciones principales del libro están dedicadas a los siguientes temas: segunda parte, naturaleza de los grupos y miembros pertenecientes al grupo; la tercera parte los orígenes de las presiones

de grupo y el funcionamiento de los estándares de grupo; la cuarta parte, los determinantes y las consecuencias del poder interpersonal y la influencia dentro de los grupos; quinta parte, el liderazgo y la ejecución de las funciones de grupo; la sexta parte, los procesos motivacionales en los grupos y la naturaleza de las metas de grupo; la séptima parte, las propiedades estructurales de los grupos. Mencionaremos que bien podrían localizarse muchos de los artículos en diferentes secciones, pues se dedican simultáneamente a distintos fenómenos. Su colocación actual refleja nuestro juicio sobre dónde "encajan mejor", pero el lector puede considerar el mismo artículo desde distintos puntos de vista. Puede obtenerse un breve enfoque general de la dinámica de grupo leyendo consecutivamente los capítulos 1, 2, 3, 11, 17, 24, 31 y 36.

El público que tenemos en mente para este volumen es amplio. Hemos tratado de que el libro sea útil a estudiantes de las distintas ciencias sociales dedicadas a los grupos. Al mismo tiempo hemos tenido en mente los problemas planteados por consejeros, maestros e ingenieros sociales. Aunque el libro no intenta señalar a tales personas cómo aplicar la dinámica de grupo, en las investigaciones aquí incluidas se examinan muchos problemas que ellos enfrentan diariamente, la experiencia obtenida de personas que trabajan en empleos que exigen tener conciencia de los procesos de grupo nos animan a creer que los más capaces de entre ellos están por completo preparados para emplear las explicaciones teóricas de las contingencias de grupo para desarrollar sus programas.

Este libro es producto de la labor de muchas personas. Apreciamos profundamente la amabilidad de aquellos que nos dieron permiso de incluir aquí sus artículos. Al preparar los capítulos de introducción utilizamos los trabajos y las ideas de mucha gente cuyas publicaciones no pudimos reproducir dada la falta de espacio. Hemos tratado de darles crédito, pero estamos seguros de haber olvidado ocasionalmente la fuente de alguna idea. La omnipresente influencia de Kurt Lewin sobre nuestro modo de pensar es demasiado obvia para necesitar de citas detalladas. Por muchas razones estamos en deuda con nuestros colegas y estudiantes, presentes y pasados, de la Universidad de Michigan. Sin sus sugerencias, su estímulo y apoyo, ni las anteriores ediciones ni la presente hubieran sido posibles.

DORWIN CARTWRIGHT
ALVIN ZANDER

*Octubre de 1967*
*Ann Arbor, Michigan*

# INDICE GENERAL

**PRIMERA PARTE**

# INTRODUCCION A LA DINAMICA DE GRUPO

# Orígenes de la dinámica de grupo

# 1

Si a un ocupadísimo marciano hipotético le fuera posible echar una nueva mirada a la gente de la Tierra, probablemente le impresionaría el tiempo que la gente ocupa en hacer cosas en grupo. Notaría que las personas, en su mayoría, se reúnen en grupos relativamente pequeños, cuyos miembros residen juntos en la misma vivienda, satisfaciendo sus necesidades biológicas fundamentales dentro del grupo, dependiendo de la misma fuente para obtener apoyo económico, criar a los niños y cuidar mutuamente de la salud. Observaría que la educación y la socialización de los niños tienden a ocurrir en otros grupos, generalmente mayores, en iglesias, escuelas u otras instituciones sociales. Vería cómo gran parte del trabajo mundial lo realiza gente que lleva a cabo sus actividades en íntima interdependencia, dentro de asociaciones relativamente durables. Tal vez lo entristeciera encontrar grupos dedicados a la guerra, que adquieren valor y fuerza moral de enorgullecerse de su unidad y de saber que pueden depender de sus camaradas. Podría alegrarlo el ver grupos de gente divirtiéndose con recreaciones y deportes de varios tipos. Finalmente, le intrigaría saber por qué tanta gente pasa tanto tiempo en pequeños grupos que hablan, planean y están "en conferencia". De seguro sacaría como conclusión la necesidad de examinar con cuidado los modos en que se forman, funcionan y se disuelven los grupos, para así comprender gran parte de lo que está sucediendo en la Tierra.

Ahora, si se toma una perspectiva más común y se contempla nuestra sociedad a travês de los ojos de los habitantes terrestres, se descubrirá que se considera cada vez más al buen o mal funcionamiento de los grupos como uno de los principales problemas de la sociedad. Existe gran interés en los negocios, el gobierno y el ejército por mejorar la productividad de los grupos. Muchos pensadores se alarman ante el aparente debilitamiento y la aparente desintegración de la familia. Los educadores han llegado a creer que no podrán realizar a fondo sus responsabilidades de no entender mejor cómo funciona el salón de clase como grupo social. Quienes se preocupan del bienestar social, están buscando diligentemente formas de reducir los conflictos intergrupo entre obreros y administradores y entre grupos religiosos y étnicos. El funcionamiento de pandillas juveniles es un obstáculo dificilísimo de superar en los intentos de prevenir el crimen. Cada vez queda más claro que muchas enfermedades mentales se derivan, de algún modo, de las relaciones del individuo con los distintos grupos y que pueden usarse con efectividad los grupos en la psicoterapia.

Ya sea que se desee entender o mejorar la conducta humana, es necesario conocer mucho sobre la naturaleza de los grupos. Es imposible tener un enfoque coherente del hombre o una tecnología social avanzada sin poseer respuestas confiables a un sinnúmero de preguntas sobre cómo funcionan los grupos, cómo se relacionan los individuos con los grupos y cómo los grupos se relacionan con sociedades mayores. ¿Cuándo y en qué condiciones se forman los grupos?, ¿qué condiciones se necesitan para su crecimiento y funcionamiento efectivo?, ¿qué factores promueven la caída y desintegración de los grupos?, ¿cómo afectan los grupos la conducta, el pensamiento, la motivación y el ajuste de los individuos?

¿Por qué algunos grupos ejercen una poderosa influencia sobre sus miembros, mientras otros apenas la ejercen o no la ejercen en absoluto?, ¿qué características del individuo son importantes para determinar las propiedades de los grupos?, ¿qué determina la naturaleza de las relaciones entre grupos? Cuando los grupos forman parte de un sistema social más amplio, ¿qué circunstancias los hacen vigorizar o debilitar la organización superior?, ¿en qué forma el ambiente social de un grupo afecta sus propiedades? Es necesario responder preguntas de este tipo antes de poder llegar a comprender realmente la naturaleza y la conducta humanas. También debe respondérselas antes de confiar en poder planear una sociedad óptima y hacerla funcionar.

Quien estudia la dinámica de grupo se interesa por adquirir conocimientos sobre la naturaleza de los grupos y, especialmente, sobre las fuerzas psicológicas y sociales asociadas a ellos. Desde luego, tal interés ha motivado por siglos la actividad intelectual de muchos pensadores. La literatura filosófica más antigua que se posee contiene ya muchos conocimientos sobre la naturaleza de los grupos y sobre las relaciones entre individuos y grupos. También contiene varias especificaciones respecto a las "mejores" formas de manejar la vida en grupo. Desde el siglo XVI hasta el XIX se creó en Europa una impresionante literatura dedicada a la naturaleza del hombre y su papel en la sociedad. En esa literatura puede encontrarse gran parte de los principales enfoques, o "suposiciones fundamentales", que guían la investigación y el pensamiento actuales sobre grupos. Es obvio que el estudiante moderno de la dinámica de grupo no se distingue en esencia, por sus intereses, de los intelectuales que escribieron en las distintas épocas pasadas. Sin embargo, también está igualmente claro que el enfoque para estudiar grupos, conocido como "dinámica de grupo", se ha desarrollado estrictamente en el siglo XX, y es de modo significativo diferente del de los siglos precedentes.

Entonces, ¿qué es dinámica de grupo? La frase ganó popularidad desde la segunda Guerra Mundial; pero infortunadamente, al aumentar su uso, el significado se hizo impreciso. Según un empleo bastante frecuente, la dinámica de grupo se refiere a una especie de ideología política preocupada por las formas en que debieran organizarse y manejarse los grupos. Esta ideología hace hincapié en la importancia de una guía democrática, la participación de los miembros en las decisiones y en las ventajas que sociedad e individuo obtienen de cooperar en grupos. Quienes critican este enfoque a veces lo caricaturizan por hacer de la "unión" virtud suprema, pidiendo que todo se realice reunidos en grupos

que no tienen ni necesitan líderes, pues todos participan en forma total e igualitaria. Un segundo uso popular del término dinámica de grupo se refiere a una serie de técnicas —interpretar papeles, sesiones con zumbador, observación y retroalimentación de proceso de grupo y decisiones en grupo— que se han usado ampliamente en las últimas dos décadas en programas de entrenamiento, planeados para mejorar la habilidad en las relaciones humanas y en el manejo de conferencias y comités. Se han identificado estas técnicas de un modo muy particular con los laboratorios nacionales de entrenamiento, cuyos programas anuales de entrenamiento de Bethel y Maine han llegado a ser muy conocidos. El tercer uso del término se refiere a un campo de investigaciones dedicado a obtener conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con los individuos, otros grupos e instituciones más amplias.

Desde luego, es imposible legislar cómo han de usarse los términos en el lenguaje. No obstante es importante distinguir, para una mejor comunicación y modo de pensar, entre estas tres cosas por completo distintas, a las que se ha dado el mismo nombre en las discusiones populares. Toda persona tiene una ideología, aunque sea incapaz de exponerla en forma muy explícita, respecto del modo como debiera organizarse la vida en grupo. Quienes responden del manejo de grupos y del entrenamiento de las personas que participarán en grupos, solo pueden cumplir sus responsabilidades usando técnicas de algún tipo. Pero no existe una correspondencia rígidamente fija entre la naturaleza "ideal" de los grupos y el uso de técnicas particulares de manejo y entrenamiento. Y debe quedar claro que buscar un mejor entendimiento de la naturaleza de la vida en grupo no necesita estar relacionado a una ideología particular o adherido a ciertas técnicas de manejo. En este libro se limitará el uso del término dinámica de grupo para hacer referencia al campo de investigaciones dedicado a hacer alcanzar los conocimientos sobre la naturaleza de la vida en grupo.

En este sentido dinámica de grupo es una rama del conocimiento o una especialización intelectual. Por dedicarse a la conducta humana y a las relaciones sociales, puede situársela entre las ciencias sociales. Y sin embargo no puede identificársela sin más como una subdivisión de cualquiera de las disciplinas académicas tradicionales. Para mejor entender cómo se diferencia la dinámica de grupo de otros campos familiares, se considerarán brevemente algunas de sus características distintivas.

1. Hace hincapié en una investigación empírica teóricamente significativa. Se dijo antes que toda la historia humana mostró interés por los grupos y que, por lo tanto, tal interés no puede distinguir la dinámica de grupo de sus predecesores. La diferencia está, más bien, en la forma en que se explota tal interés. Hasta principios del presente siglo, quienes sentían curiosidad por la naturaleza de los grupos se basaban ante todo en la experiencia personal y en los documentos históricos para dar respuesta a sus preguntas. No acosadas por la necesidad de explicar una acumulación de datos empíricos cuidadosamente reunidos, los escritores de esta época especulativa dedicaban sus energías a crear un tratamiento teórico comprensivo de los grupos. Esos sistemas teóricos, especialmente los producidos durante el siglo XIX, eran complejos y de amplio alcance, pues los crearon hombres de sobresaliente capacidad intelectual. La lista de nombres tomados de esta era contiene pensadores de tanto peso como Cooley, Durkheim, Freud, Giddings, LeBon, McDougall, Ross, Tarde, Tönnies y Wundt. Sus ideas todavía surgen en las discusiones actuales sobre la vida en grupo.

En la segunda década de este siglo ya se había iniciado una rebelión empírica en las ciencias sociales, principalmente en los Estados Unidos y especialmente en la psicología y en la sociología. En lugar de contentarse con especular sobre la naturaleza de los grupos, varias personas empezaron a buscar hechos y a intentar distinguir entre datos objetivos e impresiones subjetivas. Aunque en un principio guiaron a las investigaciones preguntas empíricas más bien sencillas, se estableció un criterio fundamentalmente nuevo para evaluar el conocimiento sobre grupos. En lugar de preguntar simplemente si alguna proposición sobre la naturaleza de los grupos era plausible y lógicamente consistente, quienes se interesaban por los grupos comenzaron a exigir que se diera a la proposición el apoyo de datos confiables, que pudiera reproducir un investigador independiente. Se dedicaron

ímprobos esfuerzos a planear y mejorar técnicas de investigación empírica que proporcionaran medidas confiables, estandarización de la observación, diseños experimentales efectivos y el análisis estadístico de los datos. Cuando, a finales de los años treinta, empezó a surgir la dinámica de grupo como campo identificable, la rebelión empírica había avanzado mucho en la psicología social y en la sociología, y desde sus inicios la dinámica de grupo pudo utilizar los métodos de investigación característicos de una ciencia empírica. De hecho, la dinámica de grupo se distingue de sus predecesores intelectuales por confiar fundamentalmente, ante todo, en una observación, cuantificación, medición y experimentación cuidadosas.

Pero no debe identificarse demasiado la dinámica de grupo con un empirismo extremo. Incluso en sus primeros días la dinámica de grupo manifestaba interés por construir teorías y derivar hipótesis comprobables de tales teorías, y cada vez más ha venido a mantener un intercambio íntimo entre la reunión de datos y el desarrollo de la teoría.

2. Interés por la dinámica e interdependencia de los fenómenos. Aunque la frase dinámica de grupo especifica a los grupos como objeto de estudio, también centra su atención con mayor intensidad o agudeza en los problemas sobre la dinámica de la vida en grupo. Quien estudia la dinámica de grupo no se satisface con una simple descripción de las propiedades de los grupos o de las contingencias asociadas a ellos. Tampoco se contenta con una clasificación de tipos de grupos o de formas de conducta de grupo. Desea saber cómo los fenómenos observados dependen unos de otros y qué nuevos fenómenos resultarían de crear condiciones nunca observadas antes. En resumen, busca descubrir nuevos principios generales respecto a las condiciones que producen los efectos.

Tal investigación exige plantear muchos problemas detallados sobre la interdependencia entre fenómenos específicos. Si ocurre un cambio en los miembros del grupo, ¿qué otros rasgos del grupo cambiarán y cuáles permanecerán estables?, ¿en qué condiciones el grupo tiende a sufrir un cambio de líder?, ¿qué presiones ocurridas en el grupo crean uniformidad de pensamiento entre sus miembros?, ¿qué condiciones inhiben el aspecto creador entre los miembros del grupo?, ¿qué cambios habidos en el grupo aumentarán la productividad, la disminuirán o no la afectarán en absoluto? Si se eleva la cohesión del grupo, ¿qué otros rasgos cambiarán? El responder a preguntas como éstas revela cómo ciertas propiedades y procesos dependen entre sí.

Las teorías sobre dinámica de grupo intentan formular relaciones regidas por leyes entre fenómenos como los mencionados. Dada la elaboración de tales teorías, hicieron que los trabajos sobre dinámica de grupo investigaran intensivamente cosas como el cambio, la resistencia al cambio, las presiones sociales, la influencia, la coerción, el poder, la cohesión, la atracción, el rechazo, la interdependencia, el equilibrio y la inestabilidad. Estos términos, al sugerir el funcionamiento de fuerzas psicológicas y sociales, se refieren a los aspectos dinámicos de los grupos y juegan un importante papel en las teorías de la dinámica de grupo.

3. Relevancia interdisciplinaria. Es importante reconocer que la investigación de la dinámica de grupo no se ha asociado exclusivamente a alguna de las disciplinas científicas sociales. Desde luego, los sociólogos han dedicado mucha energía a estudiar los grupos, según lo ejemplifican las investigaciones sobre la familia, las pandillas, los grupos de trabajo, las unidades militares y las asociaciones voluntarias. Los psicólogos han dirigido su atención a muchos grupos del mismo tipo, concentrándose principalmente en la forma en que los grupos influyen sobre la conducta, las actitudes y las personalidades de los individuos y los efectos de las características individuales sobre el funcionamiento del grupo. Los antropólogos dedicados a la cultura, aunque investigan muchos temas de los sociólogos y psicólogos, han contribuido con datos sobre grupos que viven en circunstancias muy diferentes a las de la sociedad industrial moderna. Quienes estudian la política han ampliado su interés tradicional por las instituciones mayores, para incluir estudios sobre el funcionamiento de grupos legislativos, grupos de presión, y cómo afecta a la votación el pertenecer a un grupo. Los economistas reúnen cada vez más datos sobre cómo se toman decisiones en la familia para gastar o ahorrar dinero, cómo afectan las necesidades y relaciones de la familia el grado

de la fuerza de labor, cómo las metas de los sindicatos afectan la política de los negocios y cómo en negocios de varios tipos se toman decisiones de consecuencias económicas. Como varias disciplinas científicas sociales comparten el interés por los grupos, es obvio que cualquier conocimiento general sobre la dinámica de grupo es de importancia general en todas las ciencias sociales.

4. Aplicabilidad potencial de los hallazgos a la práctica social. Cualquiera que se sienta responsable de mejorar el funcionamiento de grupos y la calidad de sus consecuencias para los individuos y la sociedad, debe basar sus acciones en algún enfoque más o menos explícito sobre los efectos que producirán condiciones y procedimientos diferentes. Cualquiera preocupado en mejorar la calidad del trabajo en un equipo de investigadores, la efectividad de una clase dominical, la moral de una unidad militar disminuyendo las consecuencias destructivas de conflictos ocurridos dentro del grupo, o que desee alcanzar cualquier objetivo socialmente deseable mediante grupos, puede hacer más efectivos sus esfuerzos basándolos en un firme conocimiento de las leyes que rigen la vida en grupo.

Las varias profesiones especializadas en manejar las necesidades particulares de los individuos y de la sociedad, tienen mucho que ganar con los avances logrados en el estudio científico de los grupos. La creciente diferenciación sufrida por las profesiones tradicionales como la medicina, las leyes, la educación y la teología, ocurrida durante el siglo pasado en las sociedades más avanzadas, constituye un desarrollo sobresaliente. Hoy existe gente que recibe un minucioso entrenamiento en especialidades profesionales a las que dedican la vida, como mediación obrero-patronal, educación en salud pública, consejero matrimonial, entrenamiento en relaciones humanas, relaciones intergrupales, trabajo en grupos sociales, consejero religioso, administración de hospitales, educación de adultos, administración pública, psiquiatría y psicología clínica, por solo mencionar algunas. La profesionalización de la práctica en estas variadas zonas ha provocado el deseo autoconsciente de mejorar los estándares y de establecer requisitos para recibir un entrenamiento apropiado. Las principales universidades tienen ya escuelas profesionales dedicadas a varios de estos campos que proporcionan tal entrenamiento. Como se ha extendido y racionalizado dicho entrenamiento, quienes pertenecen a tales profesiones están cada vez más conscientes de la necesidad de conocer los hallazgos y principios fundamentales producidos por las ciencias sociales. Todos estos profesionistas trabajan con gente; no simplemente como individuos, sino en grupos y mediante instituciones sociales. Por consiguiente, no debe sorprender que los cursos sobre dinámica de grupo sean cada vez más comunes en las escuelas profesionales, que agencias dedicadas a la práctica profesional empleen gente entrenada en dinámica de grupos y que las investigaciones sobre dinámica de grupo a menudo se realicen en relación con el trabajo de tales agencias.

Hemos propuesto entonces, en resumen, que se defina la dinámica de grupo como un campo de investigación dedicado a incrementar los conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con individuos, otros grupos e instituciones superiores. Puede identificarse por cuatro características distintivas: *a)* su hincapié en la investigación empírica teóricamente significativa; *b)* su interés por la dinámica y la interdependencia entre fenómenos; *c)* por dar importancia a todas las ciencias sociales, y *d)* la aplicabilidad potencial de sus hallazgos a los esfuerzos de mejorar el funcionamiento de los grupos y sus consecuencias sobre los individuos y la sociedad. Si se la concibe así, no es necesario asociar la dinámica de grupo con ninguna ideología particular preocupada por las formas en que deben organizarse y manejarse los grupos, ni con el uso de ninguna técnica particular de manejo de grupo. De hecho, un objetivo fundamental de la dinámica de grupo es proporcionar mejores bases científicas a la ideología y a la práctica.

## CONDICIONES QUE PROPICIARON EL SURGIMIENTO DE LA DINÁMICA DE GRUPO

Como campo identificable de investigación, la dinámica de grupo empezó en los EUA, hacia fines de los años treinta. Se asocia su origen como distinta especialidad ante todo con Kurt Lewin (1890-1947), quien popu-

larizó el término dinámica de grupo, aportó significativas contribuciones a la investigación y a la teoría de la dinámica de grupo y en 1945 estableció la primera organización dedicada exclusivamente a investigar la dinámica de grupo. La contribución de Lewin fue muy importante; pero, como se verá en detalle, la dinámica de grupo no fue creación de una sola persona. De hecho, fue resultado de muchos avances ocurridos en un periodo de varios años y en varias disciplinas y profesiones diferentes. Desde una perspectiva histórica puede considerarse la dinámica de grupo como convergencia de varias proyecciones de las ciencias sociales y, con mayor amplitud como producto de la sociedad particular en que surgió.

Desde luego, el momento y el lugar en que surgió la dinámica de grupo no fueron accidentales. La sociedad norteamericana de 1930 proporcionó el tipo de condiciones necesarias para que surgiera tal movimiento intelectual. Y desde esa época, solo ciertos países han podido crear el ambiente necesario para su crecimiento. Precisando: la dinámica de grupo echó raíces, ante todo, en los Estados Unidos y los países del noroeste europeo, aunque también ha habido importantes avances en Israel, Japón e India. Al parecer, tres condiciones principales parecen haber sido necesarias para su surgimiento y subsecuente desarrollo.

### Una sociedad que le diera apoyo

Para que prospere cualquier campo de investigaciones debe existir una sociedad envolvente que proporcione el suficiente apoyo para aportar los recursos institucionales necesarios. Hacia finales de los años treinta, las condiciones culturales y económicas de los Estados Unidos eran favorables al surgimiento y crecimiento de la dinámica de grupo. Se evaluaba altamente la ciencia, la tecnología, la solución racional de problemas y el progreso. Se tenía la convicción fundamental de que, en una democracia, puede mejorarse deliberadamente la naturaleza humana y la sociedad mediante la educación, la religión, la legislación y el trabajo duro. Se creía que la industria norteamericana había crecido con tanta rapidez no solo a causa de los abundantes productos naturales, sino especialmente por haber adquirido un "saber hacer" tecnológico y administrativo. Los héroes del progreso norteamericano fueron inventores como Bell, Edison, Franklin, Fulton y Whitney, e industriales que modelaron nuevas organizaciones sociales para lograr una eficiente producción en masa. Aunque existe el mito del inventor como lobo solitario que trabaja en su propio taller, la investigación ya se estaba convirtiendo en un proceso de gran envergadura; cuán grande era lo demuestra el que los gastos privados y públicos para la investigación llegaron en los Estados Unidos a más de $ 160 000 000 en 1930 y aumentaron, incluso durante los años de depresión, a casi $ 350 000 000 hacia 1940.

Desde luego, se realizaba gran parte de las investigaciones en las ciencias naturales y biológicas, en la ingeniería y la medicina. La idea de dirigir las investigaciones a fin de resolver los problemas sociales se aceptó mucho más lentamente. Sin embargo, aun en los años treinta se concedían significativos recursos a las ciencias sociales. El dramático uso de las pruebas de inteligencia durante la primera Guerra Mundial había estimulado la investigación de las habilidades humanas y la aplicación de los procedimientos de prueba en sistemas escolares, la industria y el gobierno. La "administración científica", aunque lenta en reconocer la importancia de los factores sociales, ponía los cimientos de un enfoque científico del manejo de organizaciones. Cada vez se aceptaba más la creencia de que el sistemático descubrimiento de hechos facilitaría la solución de "problemas sociales". Para 1920, Thomas y Znaniecki **(45)** habían demostrado la posibilidad de investigar sistemáticamente las dificultades presentadas por la absorción de inmigrantes en la sociedad norteamericana; se habían creado varios centros de investigación para hacer avanzar los conocimientos y para mejorar la práctica respecto al bienestar de los niños; para principios de los años treinta se iban modificando las prácticas de trabajo social y en las cortes juveniles, apoyados en los hallazgos hechos en una impresionante serie de estudios sobre pandillas juveniles de Chicago, realizado por Thrasher **(46)** y Shaw **(40)**; y para 1939 ya se habían completado suficientes investigaciones sobre relaciones intergrupo, de modo que Myrdal **(31)** pudo escribir un comprensivo ensayo del "problema negro" en los Estados

Unidos. El establecimiento, en 1936, de la Sociedad para el Estudio Psicológico de Temas Sociales, con 333 miembros de credencial, fue sintomático de la fe en la posibilidad de investigar empíricamente los problemas sociales. Así, cuando tras la segunda Guerra Mundial empezó la rápida expansión de la dinámica de grupo, importantes segmentos de la sociedad norteamericana estaban preparados para dar apoyo financiero a dicha investigación. El apoyo no solo vino de instituciones y fundaciones académicas, sino también de negociaciones, del gobierno federal y otras organizaciones preocupadas por mejorar las relaciones humanas.

### Profesiones que se desarrollaron

La curiosidad intelectual o el deseo de mejorar la práctica social pueden motivar los intentos de formular un enfoque coherente de la naturaleza de la vida en grupo. Estudiar las condiciones que hicieron nacer la dinámica de grupo revela que ambas motivaciones tuvieron un importante papel. Interesarse por los grupos y reconocer su importancia en la sociedad fueron puntos obvios entre los científicos sociales, quienes, según un esterotipo común, están motivados por una curiosidad ociosa. Pero debe indicarse también que parte de los primeros escritos sistemáticos más influyentes sobre la naturaleza de los grupos surgieron de las plumas de gente que desempeñaba profesiones, gente cuya motivación se ha dicho que es puramente práctica. Antes de examinar los antecedentes científicos sociales de la dinámica de grupo, se describirán brevemente algunos desarrollos ocurridos en dichas profesiones, que facilitaron su surgimiento.

Para los años treinta un gran número de profesiones definidas habían surgido en los Estados Unidos; quizá más que en cualquier otro país. Muchas de ellas se relacionaban directamente con grupos de gente, y según se preocupaban por mejorar la calidad de su práctica, se dedicaron a codificar procedimientos y a descubrir principios generales que les sirvieran para manejar grupos. Se fue haciendo gradualmente obvio, en algunas profesiones más rápido que en otras, que el hacer generalizaciones de acuerdo con la experiencia sólo podía llegar a un punto, y que se necesitaban investigaciones sistemáticas para poder comprender más a fondo la vida en grupo. Así, cuando la dinámica de grupo comenzó a surgir como campo definido, los líderes de algunas profesiones estaban bien preparados para fomentar la idea de que una investigación sistemática de la vida en grupo podría contribuir en forma significativa a sus profesiones. Como resultado de ello varias profesiones ayudaron a crear una atmósfera favorable al financiamiento de las investigaciones sobre dinámica de grupo, proporcionaron de acuerdo con su experiencia acumulada una amplia concepción sistemática del funcionamiento de grupo, para que de allí se elaboraran hipótesis de investigación, dieron facilidades para realizar investigaciones y proporcionaron un principio de tecnología que creara y manipulara variables al experimentar con grupos. Cuatro profesiones tuvieron un papel especialmente importante en el origen y crecimiento de la dinámica de grupo.

**Trabajo con grupos sociales.** Debe mencionarse ante todo esta profesión por ser de las primeras en reconocer explícitamente que pueden manejarse grupos para lograr cambios deseables en sus miembros. Por ser responsables del funcionamiento de clubes, grupos recreativos, campos y equipos atléticos, los trabajadores de grupo se dieron cuenta de que sus técnicas para manejar grupos producían importantes efectos en los procesos de grupo y en las conductas, actitudes y personalidades de quienes participaban en esos grupos. Aunque el objetivo del trabajo de grupo incluía propósitos tan diversos como "construir el carácter", "proporcionar recreaciones constructivas", "mantener a los muchachos alejados de la calle y evitar que se metan en líos" y, más tarde, la "psicoterapia", gradualmente se hizo evidente que, no importa cuál fuera el objetivo, algunas técnicas de manejo de grupo tenían más éxito que otras. Uno de los primeros estudios experimentales sobre grupos se refería a los efectos de varias prácticas de liderazgo en la adaptación de los muchachos a sus cabañas de veraneo **(33)**. Busch **(9)**, Coyle **(11)** y Wilson y Ryland **(54)** sistematizaron la rica experiencia adquirida por los trabajadores de grupo. La dinámica de grupo empleó a fondo esta experiencia en sus principios, y el especialista en dinámica de grupo ha seguido

colaborando con los trabajadores de grupo en varios proyectos de investigación.

**Psicoterapia de grupo.** Aunque por lo general se considera a la psicoterapia de grupo una rama de la psiquiatría, el usar grupos con propósitos psicoterapéuticos surgió en campos no estrictamente médicos; un ejemplo sobresaliente lo constituye el movimiento de los alcohólicos anónimos. La teoría psicoanalítica ha ejercido una influencia central, aunque no exclusiva, en el desarrollo de un enfoque profesional al trabajo psicoterapéutico en grupos. Los escritos de Freud (especialmente su *Psicología de grupo y el análisis del ego)* dispusieron el tono, pero muchas técnicas para manejar grupos y gran parte del hincapié hecho en los procesos de grupo son contribuciones de gente que se basó en el trabajo de grupo; ver, por ejemplo, las obras de Redl **(37)**, Scheidlinger **(39)** y Slavson **(43)**. Una tradición más bien diferente, aunque muy psicoanalítica por su orientación, ha surgido en Inglaterra bajo la influencia de Bion **(7)** y un grupo de gente asociado con el Tavistock Institute of Human Relations **(53)**. Un rasgo importante de tal enfoque es aplicar el trabajo de grupo psicoanalítico a grupos "naturales" de la organización militar, la industria y la comunidad. El trabajo pionero y excepcionalmente creador de Moreno **(30)** estableció otro enfoque de la psicoterapia de grupo. Sus técnicas de interpretar papeles (con mayor precisión, el psicodrama y el sociodrama) y la sociometría fueron de las primeras contribuciones al campo, y han tenido gran valor para la psicoterapia de grupo y para las investigaciones de la dinámica de grupo. Aunque muchos desarrollos habidos en la psicoterapia de grupo y en la dinámica de grupo han sido simultáneos, los primeros trabajos en psicoterapia de grupo influyeron clara y distintamente en los trabajos iniciales de la dinámica de grupo. Y las dos líneas de estudio han seguido influyéndose una a otra, como puede verse, por ejemplo, en el tratamiento sistemático de la psicoterapia de grupo de Bach **(3)**.

**Educación.** La revolución en la educación pública norteamericana, ocurrida en el primer cuarto de este siglo, fuertemente influida por los escritos de Dewey, amplió el concepto de los propósitos y los procedimientos de la educación. Preparar a los niños para vivir en la sociedad, más bien que transmitirles simplemente conocimientos, se hizo la meta educativa de las escuelas públicas. "Aprender haciendo" se volvió el tema popular, y se le complementó con cosas tales como proyectos de grupo, actividades *extracurriculum* y gobierno estudiantil. Los profesores se interesaron por instilar en sus alumnos las habilidades del liderazgo, la cooperación, la membrecía responsable y las relaciones humanas. Gradualmente se hizo aparente que los maestros, como los trabajadores de grupo, se veían obligados a tomar decisiones que afectaban el curso de los acontecimientos en los grupos de niños y que necesitaban principios para conducir tales acontecimientos hacia fines constructivos. Una línea similar se desarrollaba simultáneamente en la educación de adultos, donde lo voluntario de la participación en los programas de esta educación hacía más obvios los problemas. Empezó a crearse la idea del maestro como líder de grupo, que afecta el aprendizaje de sus alumnos no solo mediante su capacidad en la materia, sino también por su habilidad para elevar la motivación, estimular la participación y generar moral. Aunque la controversia sobre este enfoque general de la educación ha persistido hasta nuestros días, la profesión educativa, para finales de los años treinta, había acumulado considerables conocimientos sobre la vida en grupo. La dinámica de grupo aprovechó esta experiencia para formular hipótesis de investigación, y los especialistas en dinámica de grupo establecieron estrechas relaciones de trabajo con educadores y escuelas de educación. Tanto la práctica educativa como las investigaciones en la dinámica de grupo se beneficiaron de tal asociación.

**Administración.** Con esta denominación se cubre un sinnúmero de especialidades, todas relacionadas con el manejo de grandes organizaciones. Se incluyen profesiones específicas como la administración de empresas, la administración pública, la administración de hospitales y la administración educativa. Aunque cada una de ellas debe elaborar una experiencia propia en su particular esfera de actividad, todas comparten la necesidad de planear procedimientos efectivos para coordinar la conducta de la gente. Por tal razón

tienen un interés común en los hallazgos de la ciencia social. Por consiguiente, podría esperarse que los tratamientos sistemáticos de la administración reconocerían pronto la importancia de los grupos en las grandes organizaciones, y que las prácticas de manejo de grupo se desarrollarían en grado sumo. A decir verdad, los hechos históricos son un tanto diferentes. Hasta los esfuerzos realizados en los años treinta para desarrollar los principios de administración ignoraban curiosamente la existencia de los grupos. Una excepción notable son los escritos de Mary P. Follet **(13, 14)**, quien, tras de la primera Guerra Mundial, intentó elaborar un enfoque sistemático de la administración y, en forma más general, del gobierno, donde se reconocía a los grupos como elementos importantes. Sin embargo, las ideas de M. P. Follet fueron poco aceptadas.

De hecho, la orientación individualista estuvo en boga hasta más o menos 1933, cuando apareció el primero de varios libros escritos por Mayo y colaboradores **(27, 38)**. Estas publicaciones informaban de un amplio programa de investigaciones, empezado en 1927 en la planta Hawthorne de la Western Electric Company. El objetivo inicial de estas investigaciones era estudiar las relaciones entre condiciones de trabajo y la incidencia de fatiga entre los trabajadores. Se introdujeron algunas variaciones experimentales —frecuencia de las pausas de descanso, número de horas de trabajo, naturaleza de los incentivos monetarios— con la intención de descubrir su influencia sobre la fatiga y la productividad. El gran mérito de esos investigadores es haber estado alertas a la existencia de efectos no anticipados, pues los cambios importantes producidos por sus experimentos ocurrieron en las relaciones interpersonales entre los trabajadores y entre los trabajadores y la empresa. Los resultados de este programa de investigaciones dieron lugar a que Mayo y sus colaboradores hicieran mayor hincapié en la organización social del grupo de trabajo, en las relaciones sociales entre el inspector y sus subordinados, en los estándares informales que gobiernan la conducta de miembros del grupo de trabajo, y en las actitudes y motivos de los trabajadores existentes en un contexto de grupo.

No se han exagerado las consecuencias de estas investigaciones en todas las ramas de la administración. Haire lo ha descrito del siguiente modo **(17, 376)**:

> Tras publicarse estas investigaciones, cambió radical e irrevocablemente la forma de pensar sobre los problemas industriales. Ya no era posible buscar explicaciones de cambio simplemente en términos de un hombre económico que aumentara el ingreso de dólares. El papel del líder empezó a cambiar, ya no dirigía el trabajo, sino que conseguía cooperación. Ya no se veía el incentivo de trabajo como sencillo y unitario, sino más bien como infinitamente variado, complejo y cambiante. El nuevo enfoque abrió camino a más investigaciones y a una nueva conceptualización para manejar problemas, y también las exigió.

Otra importante contribución a este nuevo enfoque de la administración fue la teoría sistemática de administración, publicada en 1938 por Barnard **(5)**, producto de sus muchos años de experiencia como ejecutivo de negocios. Aunque el libro no acentuaba en primer lugar los grupos como tales, situaba las necesidades humanas y los procesos sociales al frente de sus consideraciones. Barnard hizo ver que la práctica administrativa solo podía ser satisfactoriamente entendida y efectivamente modelada si se concebían las grandes organizaciones como instituciones sociales compuestas por gente en interrelación social.

Entonces, el surgimiento de la dinámica de grupo, a finales de los años treinta, ocurrió en el momento mismo en que los teóricos de la administración y la organización empezaban a hacer hincapié en la importancia de los grupos y en tener "relaciones humanas" en la administración. En los años subsiguientes se fueron incorporando cada vez más los hallazgos hechos en las investigaciones de dinámica de grupo a los tratamientos sistemáticos de la administración, y un creciente número de administradores ha dado apoyo en varias formas a las investigaciones de la dinámica de grupo.

Antes de abandonar esta exposición sobre el papel de las profesiones en el origen y crecimiento de la dinámica de grupo, debe indicarse que los desarrollos aquí dados tienen contrapartes de distinto grado en otras zonas de la práctica social, muchas de las

cuales no estaban muy profesionalizadas. Debe hacerse mención especial del apoyo que ofrecieron quienes se preocupaban por dar una base científica al trabajo con relaciones intergrupo, salud pública, lo militar, la educación religiosa, la organización comunitaria y el habla.[1]

### Ciencia social desarrollada

Al considerar las condiciones que estimularon el actual enfoque de la dinámica de grupo en las ciencias sociales, es esencial reconocer que tal enfoque solo pudo originarse a causa de ciertos avances logrados en las ciencias sociales como un todo. Así, el surgimiento de la dinámica de grupo no solo requería una sociedad de apoyo y profesiones ya evolucionadas, sino también ciencias sociales desarrolladas.

Una premisa fundamental de la dinámica de grupo es que pueden emplearse métodos científicos para estudiar los grupos. Solo fue posible abrigar seriamente esta suposición cuando se aceptó la creencia general de que el hombre, su conducta y sus relaciones sociales pueden sujetarse adecuadamente a investigaciones científicas. Y desde luego, no podía plantearse ninguna pregunta sobre la utilización de métodos científicos para el aprendizaje de la conducta humana y las relaciones sociales sin haberse desarrollado a fondo los métodos científicos. Solo en el siglo XIX se iniciaron discusiones serias sobre esta posibilidad. El amplio estudio del positivismo desarrollado por Comte en 1830, dio un impulso importante al examen autoconsciente de suposiciones fundamentales sobre la posibilidad de sujetar los fenómenos humanos y sociales a la investigación científica; las controversias sobre las teorías evolutivas del hombre, en la segunda mitad del siglo, dieron como resultado un enfoque extremadamente nuevo sobre la posibilidad de extender el cometido científico a la conducta humana. Solo en las últimas décadas del siglo XIX se dedicó mucha gente a observar, medir o realizar experimentos sobre la conducta humana. Apenas en 1879 se estableció el primer laboratorio psicológico.

Es difícil imaginar cómo la dinámica de grupo pudo haber existido antes de echar raíces la creencia de poder conducir la investigación empírica con grupos de gente, qué fenómenos sociales importantes son factibles de medición, qué variables de grupo pueden ser manipuladas con propósitos experimentales y qué leyes pueden descubrirse para gobernar la vida en grupo. Solo en años recientes se aceptaron esas creencias, aunque desde el siglo XVIII las defendían de vez en cuando algunos escritores; e incluso hoy día no se aceptan universalmente. Hay quienes afirman que la conducta humana no funciona según leyes, que no pueden cuantificarse los fenómenos sociales importantes y que el experimentar con grupos es imposible o inmoral, o ambas cosas. William H. Whyte (52), en su ataque al "hombre-organización", ha hablado de modo muy elocuente a nombre de quienes son escépticos respecto a aplicar métodos científicos al estudio del hombre. Define *cientifismo* como "la promesa de que con las mismas técnicas que han tenido éxito en las ciencias físicas puede crearse, con el tiempo, una ciencia exacta del hombre". Identifica el cientifismo como un componente principal de la ética social que, en su opinión, está debilitando a la sociedad norteamericana. Y sostiene que la tragedia del cientifismo es estar basado en una ilusión, pues "una ciencia del hombre no puede funcionar en la forma que creen sus seguidores". De prevalecer estos puntos de vista, la dinámica de grupo no prosperaría.

**La realidad de los grupos.** Una parte importante de los primeros progresos logrados en la ciencia social consistió en aclarar ciertas suposiciones fundamentales sobre la realidad de los fenómenos sociales. La primera ampliación del método científico de la conducta humana ocurrió en íntima relación con la biología. Primero se aplicaron técnicas de experimentación y medición para investigar cómo respondían los organismos a la

[1] Por ejemplo, en el momento de establecer Lewin el Research Center for Group Dynamics en M.I.T., el American Jewish Congress creó una organización relacionada, conocida como la Comisión para Interrelaciones Comunitarias, que investigase activamente los problemas de relaciones intergrupos. El National Institute of Mental Health, la Fuerza Aérea y la Marina de los Estados Unidos y varias grandes organizaciones de negocios han dado un sólido apoyo financiero a las investigaciones en dinámica de grupo.

estimulación de los órganos sensorios y a la modificación de respuestas debidas a la estimulación repetida. Nunca se dudó a fondo de que "existieran" organismos individuales, pero al dirigir la atención a los grupos de gente y a las instituciones sociales, hubo una gran confusión. Al discutir estos temas surgieron términos como "mente de grupo", "representaciones colectivas" y "cultura". Y la gente discutía acaloradamente si tales términos se referían a fenómenos reales o si eran simples "abstracciones" o "analogías". En general, las disciplinas relacionadas con instituciones (antropología, economía, ciencias políticas y sociología) han atribuido con entera libertad realidad concreta a entidades supraindividuo, mientras que la psicología, dado su interés por las bases fisiológicas de la conducta, se ha mostrado reacia a admitir la existencia de todo lo que no sea conducta de organismos. Pero en todas estas disciplinas han surgido conflictos entre "institucionalistas" y "científicos conductistas".

La división más tajante ocurrió en los primeros días de la psicología social, cosa natural por ser una disciplina conectada directamente con las relaciones entre el individuo y la sociedad. El gran debate sobre la "mente de grupo" alcanzó su clímax en los años veinte. Aunque tomó parte mucha gente, los nombres de William McDougall y Floyd Allport están íntimamente asociados con la controversia. Estaban en un extremo los que opinaban que los grupos, las instituciones y la cultura tienen una realidad por completo separada de los individuos particulares que participan en ellos. Se aseguraba que un grupo podía seguir existiendo incluso tras de haber ocurrido un cambio total de sus miembros; que tiene propiedades —como la división del trabajo, un sistema de valores y una estructura de oficios— que no pueden considerarse como propiedades de individuos, y que las leyes que gobiernan esas propiedades del nivel de grupo deben ser expuestas a nivel de grupo. Un lema que refleja este enfoque es la afirmación atribuida a Durkheim: "Siempre que se explique directamente un fenómeno social mediante un fenómeno psicológico, puede tenerse la seguridad de que la explicación es falsa." Una violenta reacción a todo esto fue el enfoque, apoyado de modo muy efectivo por Allport, de que solo los individuos son reales y que los grupos o instituciones son "grupos de ideales, pensamientos y hábitos que se repiten en cada mente individual y que únicamente existen en esas mentes" (**1**, 9). Por lo tanto, los grupos son abstracciones de colecciones de organismos individuales. "Mente de grupo" se refiere a similitudes entre mentes individuales, y los individuos no pueden ser partes de grupos, pues los grupos solo existen en la mente de los hombres.

Pudiera parecer extraño que los científicos sociales se mezclaran en consideraciones filosóficas sobre la naturaleza de la realidad. A decir verdad, sin embargo, el enfoque de la realidad de los científicos sociales pesa mucho sobre su conducta científica. En primer lugar, determina las cosas para las que está preparado para sujetar a la investigación empírica. En la siguiente afirmación Lewin expuso este hecho sucintamente (**22**, 190):

> Tildar a algo de "inexistente" equivale a que el científico lo declare "fuera de límites". Atribuir "existencia" a un ítem automáticamente convierte en deber del científico considerarlo como objeto de investigación; incluye la necesidad de considerar como "hechos" sus propiedades y no dejarlas de lado en el sistema total de teorías; finalmente, implica que los términos aplicados al ítem son aceptables como "conceptos" científicos (más bien que como "simples palabras").

En segundo lugar, la historia de la ciencia manifiesta una íntima interacción entre las técnicas de investigación disponibles en cualquier momento y las suposiciones prevalecientes sobre la realidad. Insistir en la existencia de fenómenos que en ese momento no pueden ser observados objetivamente, medidos o manipulados experimentalmente aporta poco de valor científico si no conduce a la invención de técnicas apropiadas de investigación empírica. Desde un punto de vista práctico, se justifica que el científico excluya de sus consideraciones entidades supuestamente reales cuya investigación empírica parece imposible. Y sin embargo, en cuanto una nueva técnica posibilita el manejar empíricamente alguna entidad nueva, dicha entidad de inmediato adquiere "realidad" para el científico. Como indicara Lewin (**22**, 193), "El tabú de no creer en la existencia de una

entidad social puede probablemente romperse de un modo efectivo al manejar de modo experimental esa entidad."

Ejemplifica bien tales puntos la historia de la controversia sobre "mente de grupo"; antes de que se desarrollaran técnicas para investigar tales fenómenos, contribuyó poco a su estudio científico. El negar Allport la realidad del grupo ejerció, de hecho, una influencia fuertemente liberadora sobre los psicólogos sociales, pues estaba diciendo, en efecto: "No nos inmovilicemos al insistir en la realidad de cosas que, por el momento, no podemos manejar mediante las técnicas existentes de investigación." Por ello él y otros psicólogos que pensaban igual pudieron dedicarse a un programa de investigación notablemente fructífero sobre las actitudes de los individuos hacia las instituciones y sobre la conducta de los individuos en el ambiente social. Aunque este enfoque de la realidad era demasiado limitado para alentar el estudio empírico de las propiedades de grupo, sí estimuló el desarrollo de técnicas de investigación que, subsecuentemente, hicieron científicamente posible un punto de vista más amplio de la realidad. Hasta no existir estas técnicas, quienes persistían en atribuir realidad a grupos e instituciones estaban forzados a atenerse a estudios puramente descriptivos o a especulaciones sacadas de la experiencia personal, y se criticaba legítimamente dichos trabajos por ser "subjetivos", pues rara vez se aplicaban a tales fenómenos las técnicas objetivas de la ciencia.

**Desarrollo de las técnicas de investigación.** Por lo tanto, fue de extrema importancia para los orígenes de la dinámica de grupo el crear técnicas de investigación que pudieran aplicarse a la investigación de grupos. Desde luego, tal proceso tomó tiempo. Empezó en la segunda mitad del siglo XIX, al surgir la psicología experimental. En años subsecuentes más y más aspectos de la experiencia y la conducta humanas quedaron sujetos a técnicas de medición y experimentación. Así por ejemplo, durante el primer tercio de este siglo se lograron impresionantes avances en la medición de actitudes. Notables entre ellos fueron la escala de "distancia social" desarrollada por Bogardus (8), el comprensivo tratamiento de problemas de medición hecho por Thurstone (47) y Thurstone y Chave (48) y la mucho más sencilla técnica de medición de Likert (24). Paralelos a esas evoluciones, e interactuando con ellas, hubo importantes avances estadísticos. Para finales de los años treinta se habían creado poderosos métodos estadísticos, que permitieron hacer planes experimentales eficientes y evaluar la significación de los hallazgos cuantitativos. Desde luego, tales avances fueron importantes no solo para el surgimiento de la dinámica de grupo, sino para el progreso de todas las ciencias conductistas.

En este desarrollo general pueden indicarse tres triunfos metodológicos, que contribuyeron específicamente al surgimiento de la dinámica de grupo.

1. Experimentos con la conducta individual en grupos. Como se indicó antes, la investigación de la dinámica de grupo debe mucho a la psicología experimental por inventar técnicas para realizar experimentos sobre las condiciones que afectan la conducta humana. Pero al principio la psicología experimental no se preocupó de las variables sociales; solo al iniciarse el presente siglo algunos investigadores emprendieron investigaciones experimentales destinadas a estudiar los efectos de las variables sociales sobre la conducta de los individuos. G. W. Allport (2, 46) describió de la siguiente manera la naturaleza de esa primera psicología social experimental:

> El primer problema experimental —de hecho, el único problema durante las tres primeras décadas de la investigación experimental— se formuló como sigue: *¿Qué cambio ocurre en la conducta solitaria normal de un individuo cuando están presentes otras personas?*

Y, según Allport, Triplett (49) dio la primera respuesta de laboratorio a esta pregunta; Triplett comparó la ejecución de niños que enrollaban sedales de pesca por sí solos y en compañía de otros niños. Triplett sacó en conclusión, de este experimento, que la situación de grupo tendía a hacer aumentar el egreso de energía y logro.

De mayor significación para el desarrollo de la psicología social experimental fue la obra de Moede (28), empezada en Leipzig en 1913; Moede se dedicó a investigar sistemáticamente los efectos ocurridos cuando varias personas tomaban parte simultáneamente

en varios experimentos psicológicos entonces estándar. Esta obra influyó en el desarrollo de la psicología social porque, ante todo, Münsterberg la presentó a F. H. Allport y lo animó a repetirla y ampliarla. Allport **(1)** no solo realizó varios experimentos impresionantes sino que también proporcionó un marco teórico para interpretar los hallazgos. Por 1935, Dashiell **(12)** pudo escribir un largo resumen de la obra, comparando la conducta manifiesta cuando el sujeto trabajaba aislado y cuando lo hace en presencia de otros. Un importante estudio de esta época fue el de Moore **(29)**, quien experimentalmente demostró la influencia de la opinión de "expertos" y de la "mayoría" sobre los juicios morales y estéticos de los individuos. Estos tempranos ensayos no solo mostraron la posibilidad de realizar experimentos sobre la influencia de los grupos en la conducta individual; sino que también desarrollaron técnicas aún en uso.

Una línea de investigación acaso diferente, pero íntimamente relacionada con la anterior, intentó comparar la ejecución de individuos y grupos. En estos estudios, ejemplificados por las obras de Gordon **(16)**, Watson **(50)** y Shaw **(41)**, se emplearon tareas que pudieran realizar individuos y grupos de gente, y la pregunta fue: ¿Quién hace mejor el trabajo? ¿Los individuos o los grupos? Resultó que no se podía contestarla sin especificar más las condiciones, aunque se aprendió mucho al buscar la respuesta.

Todos estos trabajos allanaron el desarrollo de la dinámica de grupo al llevar los grupos al laboratorio. Aunque estos tempranos experimentos no manejaron, estrictamente hablando, propiedades de grupo, evidenciaron que podía estudiarse experimentalmente la influencia de los grupos sobre los individuos. Y facilitaron el concebir la idea de variar experimentalmente en el laboratorio las propiedades del grupo.

2. Observación controlada de la interacción social. Podría pensarse que el medio más obvio de aprender cosas sobre la naturaleza del funcionamiento de grupo sería, sencillamente, observar grupos en acción. A decir verdad, durante toda la historia los cronistas e informadores han empleado constantemente las mismas fuentes de datos; tal vez su uso más impresionante sea el que le dan los antropólogos sociales en sus informes sobre conducta, cultura y estructura social de las sociedades primitivas. El mayor inconveniente del procedimiento como técnica científica es que los informes proporcionados por los observadores (los datos científicos) dependen en grado muy alto de la habilidad, sensibilidad y predilecciones interpretativas del observador. Los primeros intentos serios de refinar los métodos de observación, para obtener datos objetivos y cuantitativos, ocurrieron hacia 1930 en el campo de la psicología infantil. Se dedicaron muchos esfuerzos a construir categorías de observación que permitieran al observador indicar simplemente la presencia o ausencia de un tipo particular de conducta o interacción social durante el periodo de observación. Fue característico que se aumentara la confiabilidad restringiendo la observación e interacciones más bien francas, cuyo "significado" podría revelarse en un corto espacio de tiempo y cuya interpretación exigiera del observador poca interpretación. También se desarrollaron métodos para obtener muestras de interacciones de un grupo grande de gente por largos periodos de tiempo, de modo de lograr estimaciones eficientes de la interacción total según observaciones más limitadas. Con tales procedimientos y mediante el cuidadoso entrenamiento de los observadores se obtuvieron datos cuantitativos de suma confiabilidad. Goodenough **(15)**, Jack **(19)**, Olson **(34)**, Parten **(35)** y Thomas **(44)** fueron los principales investigadores responsables de esos importantes avances.

3. Sociometría. Un enfoque algo diferente al estudio de los grupos es hacer preguntas acerca de los miembros. Desde luego, los datos así obtenidos pudieran solo reflejar las cosas que el individuo es capaz de informar y tiene deseos de hacerlo. No obstante, es posible que esos informes subjetivos de los miembros del grupo aportaran valiosa información a las observaciones más objetivas de la conducta. De los muchos recursos para obtener información de los miembros de grupo, uno de los primeros y más comúnmente usados es la prueba sociométrica, inventada por Moreno **(30)**. Durante la primera Guerra Mundial, Moreno estuvo a cargo de un campo para tiroleses desplazados, y observó que el ajuste de la gente parecía resultar mejor si se le permitía formar sus propios grupos dentro del campo. Más tarde,

en los Estados Unidos, se dedicó a comprobar esta suposición mediante un estudio más sistemático de grupos de gente en instituciones tales como escuelas y reformatorios. Con ese propósito elaboró un sencillo cuestionario, en el que cada persona indicaba otras personas con las que preferiría compartir alguna actividad específica. Pronto fue aparente que tal recurso, y otros modificados de acuerdo con éste, podría proporcionar informaciones valiosas sobre las atracciones y repulsiones interpersonales en cualquier conjunto o grupo de gente. Podrían convertirse los datos respecto a "quién escoge a quién" en un "sociograma" o cuadro en el que los círculos representan a los individuos y las líneas sus elecciones. Al inspeccionar tales sociogramas se vio que algunos grupos estaban más íntimamente unidos que otros, que los individuos variaban muchísimo en su expansividad social y en el número de elecciones recibidas, y que las camarillas se formaban en torno a características como la edad, el sexo y la raza. En resumen, la prueba sociométrica prometía dar informaciones valiosas sobre los individuos y las relaciones interpersonales en los grupos. Aunque en esencia se basa en informes subjetivos de los individuos, la prueba sociométrica proporciona datos cuantificables sobre patrones de atracción y rechazo existentes en un grupo. El publicar Moreno (30), en 1934, un importante libro basado en sus experiencias con la prueba y el establecer en 1937 una revista, *Sociometría,* provocó un prodigioso volumen de investigaciones que empleaban la prueba sociométrica y numerosas variantes.

La importancia de la sociometría para la dinámica de grupo es haber proporcionado una útil técnica para investigar grupos y en haber dirigido la atención a rasgos de grupo como la posición social, los patrones de amistad, la formación de subgrupos y, de modo más general, la estructura informal.

## ORÍGENES DE LA DINÁMICA DE GRUPO

Para mediados de los años treinta las condiciones estaban maduras en las ciencias sociales para permitir un rápido avance en la investigación empírica en grupos. Y, de hecho, una explosión de actividad ocurrió en Norteamérica justo antes de entrar los Estados Unidos en la segunda Guerra Mundial. Además, tales investigaciones empezaron a manifestar con toda claridad las características hoy asociadas con el trabajo en dinámica de grupo. Por un periodo de aproximadamente cinco años se iniciaron varios proyectos de investigación importantes, más o menos independientes unos de otros, pero todos compartiendo esos rasgos distintivos. Ahora consideraremos brevemente cuatro de los más influyentes.

### Creación experimental de normas sociales

En 1936, Sherif (42) publicó un libro que contenía un análisis teórico sistemático del concepto *norma social* y una ingeniosa investigación experimental sobre los orígenes de las normas sociales en los grupos de gente. Probablemente el rasgo más importante de este libro fue reunir las ideas y observaciones de la sociología y la antropología, y técnicas de experimentación de laboratorio de la psicología experimental. Sherif empezó aceptando la existencia de costumbres, tradiciones, estándares, reglas, valores, modas y otros criterios de conducta (que resumió bajo el nombre general de norma social). Más aún, coincidió con Durkheim en que tales "representaciones colectivas tienen, desde el punto de vista del individuo, propiedades de exteriorización y restricción. Sin embargo, y al mismo tiempo, está de acuerdo con F. H. Allport en que muy a menudo se han tratado las normas sociales como algo místico, y que solo puede lograrse el progreso científico sujetando los fenómenos a técnicas aceptables de investigación empírica. Propuso analizar las normas sociales simultáneamente en dos formas: *a)* como producto de la interacción social y *b)* como estímulo social que gravita sobre determinado individuo que sea miembro de un grupo con tales normas. Así concebidas, sería posible estudiar experimentalmente los orígenes de las normas sociales y su influencia sobre los individuos.

Al formular sus problemas de investigación, Sherif recurrió a fondo a los hallazgos de la psicología de la gestalt en el campo de la percepción. Notó que esos estudios habían establecido que no necesariamente debe existir una correlación punto por punto entre el es-

tímulo físico y la experiencia y la conducta que alerta. El marco de referencia que una persona trae a una situación tiene no poca influencia en cómo tal persona percibirá esa situación. Sherif propuso que una norma social funcionaría psicológicamente como dicho marco de referencia. Así, si dos personas con diferentes normas se enfrentan a una misma situación (por ejemplo, un mahometano y un cristiano ante una comida que incluye costillas de cerdo), la verán y reaccionarán a ella en formas por completo distintas. Sin embargo, para cada uno de ellos la norma da significado al hecho y proporciona un modo estable de reaccionar ante el medio.

Habiendo así relacionado las normas sociales a la psicología de la percepción, Sherif procedió a preguntar cómo surgen las normas. Se le ocurrió que podría comprender este problema al situar gente en una situación sin estructura clara, y a la que no pudieran aplicar ningún marco previo de referencia o norma social. Sherif expuso el objetivo general de su investigación como sigue (**42**, 90-91):

> ...¿Qué hará un individuo al ponérsele en una situación objetivamente inestable, en la que toda base de comparación, hasta donde concierne al campo externo de estimulación, está ausente? En otras palabras, ¿qué hará cuando se elimine el marco externo de referencia, respecto de los aspectos que nos interesan? ¿Dará un enredijo de juicios erráticos? ¿O establecerá un punto de referencia propio? Pueden tomarse como índice de un marco de referencia subjetivamente desarrollado los resultados *consistentes* obtenidos en esta situación...
>
> Al llegar al nivel social, es posible llevar más allá nuestro problema. ¿Qué hará un grupo de gente en la misma situación inestable? ¿Darán los diferentes individuos del grupo juicios confusos? ¿O se establecerá una norma común peculiar a la particular situación de grupo, dependiendo de la presencia de esos individuos juntos y la influencia de unos sobre otros? Si perciben a tiempo la situación incierta e inestable que enfrentan juntos de tal modo que le den alguna orden, percibiéndola como ordenada por un marco de referencia desarrollado entre ellos en el curso del experimento, y si este marco de referencia es peculiar del grupo, entonces puede decirse que por lo menos se tiene el prototipo del proceso psicológico implicado en la formación de una norma en un grupo.

Para sujetar estas preguntas a investigaciones experimentales, Sherif usó lo que en psicología se conoce como efecto autocinético. Con anterioridad se había demostrado en la investigación perceptual que si un sujeto contempla un punto estacionario de luz en un cuarto oscuro, pronto lo verá moverse. Más aún, existen considerables diferencias individuales en el grado del movimiento percibido. El experimento de Sherif consistió en situar sujetos individualmente en el cuarto oscurecido y pedir juicios respecto al grado de movimiento aparente. Halló que en pruebas repetidas el sujeto establece una amplitud para sus juicios y que tal amplitud es peculiar de cada individuo. Sherif repitió entonces el experimento, pero haciendo que grupos de sujetos observaran la luz y expusieran en voz alta sus juicios. Así descubrió que las variaciones individuales de juicio convergían en una amplitud de grupo peculiar al grupo. En subsecuentes variaciones del experimento Sherif pudo mostrar que (**42**, 104):

> Cuando el individuo en quien una amplitud y una norma dentro de esa amplitud se desarrollan primero en una situación individual pasa a formar parte de una situación de grupo, junto con otros individuos que también llegan a la situación con sus amplitudes y normas propios, establecidos en sesiones individuales propias, las amplitudes y normas tienden a convergir.

Más aún, "cuando el miembro de un grupo se enfrenta a la misma situación subsecuentemente *solo,* ya establecida la amplitud y la norma de su grupo, percibe la situación según la amplitud y la norma que trae de la situación de grupo". (**42**, 105).

El estudio de Sherif hizo mucho por establecer la posibilidad de sujetar los fenómenos de grupo a investigaciones experimentales. Nótese que no escogió estudiar normas sociales existentes en algún grupo natural. En lugar de ello, formó nuevos grupos en el laboratorio y observó el desarrollo de una norma por completo nueva. Aunque la situación experimental de Sherif podría parecer artificial, e incluso trivial, al antropólogo y al sociólogo, esta misma artificialidad dio a los hallazgos una generalidad que de ordinario no se logra en las investigaciones naturales. Al sujetar un concepto de nivel de grupo, como la norma

social, al análisis psicológico, Sherif ayudó a eliminar lo que él consideraba una infortunada y categórica separación del individuo y el grupo. Sus investigaciones ayudaron a establecer entre los psicólogos el punto de vista de que ciertas propiedades de grupo tienen realidad, pues, como él saca en conclusión, "el que la norma así establecida sea peculiar al grupo sugiere la existencia de una base psicológica de hechos en las afirmaciones de psicólogos sociales y sociólogos que sostienen que surgen cualidades nuevas y supraindividuales en las situaciones de grupo" (**42**, 105).

### Anclaje social de las actitudes

Entre 1935 y 1939, Newcomb (**32**) realizó una intensiva investigación del mismo tipo general de problemas que interesaban a Sherif, pero con métodos por completo diferentes. Newcomb seleccionó un ambiente "natural" más bien que de "laboratorio", y allí estudió el funcionamiento de las normas sociales y los procesos de influencia social, y confió ante todo en técnicas de medición de actitudes, la sociometría y las entrevistas para obtener datos. Bennington College fue su lugar de estudio, todo el cuerpo de estudiantes sus sujetos y las actitudes hacia los asuntos políticos proporcionaron el contenido de las normas sociales.

Primero se estableció que la atmósfera política prevaleciente en el campus era "liberal" y que los estudiantes de nuevo ingreso, provenientes de hogares "conservadores", traían actitudes distintas de la cultura de ese centro de enseñanza. Se demostró el poder de la comunidad escolar para cambiar las actitudes de los estudiantes, pues cada año los estudiantes antiguos eran más liberales que los de reciente ingreso. Sin embargo, el rasgo de mayor significación en este estudio fue su cuidadosa documentación sobre las formas en que funcionan esas influencias. Por ejemplo, Newcomb demostró cómo la comunidad "recompensaba" a los estudiantes que adoptaban las actitudes aprobadas. Así, una prueba tipo sociométrico, en la que los estudiantes escogían a quienes "mejor habrían de representar su centro de estudios en una reunión interestudiantil" reveló que los estudiantes así seleccionados en cada clase eran notablemente menos conservadores que los no seleccionados. Y aquellos estudiantes reputados por identificarse íntimamente con el establecimiento, por ser "buenos ciudadanos", también eran relativamente más liberales en sus actitudes políticas. Mediante varias técnicas ingeniosas Newcomb pudo descubrir el "papel subjetivo" de los estudiantes o el autoenfoque de su propia relación con la comunidad estudiantil. El análisis de estos datos reveló diferentes formas en que los estudiantes se acomodaban a las presiones sociales de la comunidad. Fue de particular interés en el análisis, probar lealtades de grupo conflictivas entre la membrecía en la comunidad escolar y la membrecía en el grupo familiar y algunas condiciones que determinaban la relativa influencia de cada una.

El estudio de Newcomb demostró que las actitudes de los individuos están fuertemente enraizadas en los grupos a que pertenecen, que la influencia de un grupo sobre las actitudes de un individuo depende de la naturaleza de la relación entre el individuo y el grupo, y que los grupos evalúan a sus miembros, al menos parcialmente, según su conformidad con las normas de grupo. Aunque en la época especulativa de la ciencia social algunos escritores mencionaron la mayoría de estos puntos, el estudio fue especialmente significativo por proporcionar pruebas detalladas, objetivas y cuantitativas. Demostró por consiguiente, como lo hizo el estudio de Sherif en forma distinta, la posibilidad de realizar investigaciones científicas de importantes rasgos de la vida en grupo.

### Grupos sociales callejeros

Los antecedentes sociológicos y antropológicos de la dinámica de grupos son del todo aparentes en el tercer estudio importante de esta época. En 1937, W. F. Whyte pasó a vivir en un barrio bajo de Boston, para iniciar un estudio de tres años y medio sobre los clubes, las organizaciones políticas y el pandillerismo. Su método era el del "observador participante", que había sido sumamente desarrollado en las investigaciones antropológicas. Más exactamente, se basó en la experiencia de Warner y Arensberg, a su vez derivada de los estudios "Ciudad Yanqui". De distintos modos se hizo aceptar en la vida social y política de la comunidad y tomó fielmente notas de los distintos sucesos que había

observado o de lo que había oído. En el libro resultante Whyte **(51)** habla con vivos detalles sobre la estructura, la cultura y el funcionamiento de la pandilla de la calle Norton y del Club de la Comunidad Italiana. Se había documentado ampliamente sobre la importancia de esos grupos sociales en la vida de sus miembros y en la estructura política de la sociedad mayor.

Al interpretar y sistematizar sus hallazgos, Whyte fue muy influido por el enfoque "interaccionista" que entonces desarrollaban Arensberg y Chapple, y que subsecuentemente presentaron escritores como Chapple **(10)**, Bales **(4)** y Homans **(18)**. También se nota en el análisis que Whyte hizo de sus datos la orientación derivada por Mayo y sus colegas de los estudios de la Western Electric. Aunque no se esforzó por cuantificar la interacción que observara, el enorme cuidado de Whyte por los detalles dio un fuerte aire de objetividad a su explicación de las interacciones entre la gente que observó. Sus conceptos de orden superior, como estructura social, cohesión, liderazgo y *status* estaban claramente relacionados con las más directamente observables interacciones entre la gente, lo que los ceñía mucho a la realidad empírica.

La importancia principal de este estudio para el subsecuente trabajo en dinámica de grupo fue triple: *a)* dramatiza y describe minuciosamente la gran significación de los grupos en la vida de los individuos y el funcionamiento de sistemas sociales más amplios; *b)* dio ímpetu a la interpretación de propiedades de grupo y procesos de grupo, según las interacciones entre individuos; *c)* generó diversas hipótesis sobre las relaciones entre variables tales como iniciación de la interacción, liderazgo, *status*, obligaciones mutuas y cohesión de grupo. Estas hipótesis sirvieron para guiar gran parte del trabajo posterior de Whyte sobre grupos, así como las investigaciones de muchos otros.

### Manipulación experimental de la atmósfera de grupo

La obra de Lewin, Lippitt y White **(23, 25,** cap. 25) fue, con mucho, la de mayor influencia en el emergente estudio de la dinámica de grupo. Realizada entre 1937 y 1940 en el Iowa Child Welfare Research Station, estas investigaciones de la atmósfera de grupo y los estilos de liderazgo lograron una síntesis creadora de las tendencias y de los desarrollos antes considerados. Al describir los antecedentes de esta investigación, Lippitt notó que el llamado "buen" liderazgo ha venido a primer plano en las profesiones conectadas con el trabajo de grupo social, la educación y la administración, y observó que, a excepción de los estudios de la Western Electric, eran notables las pocas investigaciones realizadas para ayudar a guiar la práctica de esas profesiones. Al disponer su problema teórico, se basó explícitamente en los trabajos anteriores en psicología social, clínica e infantil, sociología, antropología cultural y ciencias políticas. Y al planear sus investigaciones usó, aunque con importantes modificaciones, las técnicas disponibles de la psicología experimental, la observación controlada y la sociometría. Por lo tanto, este trabajo se apoyaba mucho en los avances anteriores logrados en la ciencia y en las profesiones sociales, pero tuvo una originalidad y significación que de inmediato produjo resultados en todos esos campos.

El objetivo fundamental de estas investigaciones fue estudiar las influencias de ciertas "atmósferas de grupo" o "estilos de liderazgos" experimentalmente inducidos sobre los grupos como un todo y sobre miembros individuales. Se formaron grupos de niños de diez y once años, que se reunían regularmente por un periodo de varias semanas bajo el liderazgo de un adulto, quien inducía las diferentes atmósferas de grupo. Al crearse los grupos se tuvo cuidado de asegurar su comparabilidad inicial. Mediante la prueba sociométrica, observaciones en el patio de recreo y entrevistas con el profesor se hicieron tan similares como fue posible las propiedades estructurales de los diferentes grupos. Mediante el archivo escolar y entrevistas con los niños, se igualaron en todos los grupos los antecedentes y las características individuales de los miembros. En cada grupo se usaron las mismas actividades de grupo y el mismo ambiente físico.

La manipulación experimental consistió en que los líderes adultos se condujeran de un modo prescrito en cada tratamiento experimental y, para evitar los efectos de las diferentes personalidades de los líderes, cada uno de ellos guió un grupo en cada una de las

condiciones experimentales. Se investigaron tres tipos de liderazgo o atmósfera de grupo: la democrática, la autocrática y el *laissez faire.*

Dados los conocimientos actuales, es obvio que se combina un considerable número de variables separables en cada estilo de liderazgo. Sin embargo, tal vez por esa misma razón los efectos ejercidos sobre la conducta de los miembros del grupo fueron amplios y dramáticos. Por ejemplo, en los grupos autocráticos hubo severas formas de "chivo expiatorismo", y al terminar el experimento los niños de algunos grupos autocráticos procedieron a destruir las cosas que habían construido. Más aún, cada grupo adquirió un nivel característico de agresividad, y se demostró que al transferir miembros individuales de un grupo a otro, su agresividad cambiaba, para acercarse al nuevo nivel de grupo. Se adquirió una interesante perspectiva de la dinámica de agresión gracias a las violentas "explosiones" emocionales ocurridas cuando algunos de los grupos que habían sido sumisos al liderazgo autocrático recibieron un líder nuevo y más liberal.

Como cabría esperar, dado que estas investigaciones eran originales y se preocupaban de temas emocionalmente cargados de ideología política, se sujetaron de inmediato a crítica, tanto justificada como injustificada. Pero su efecto principal sobre las ciencias sociales y las profesiones pertinentes fue abrir nuevas perspectivas y elevar el nivel de aspiración. Crear "sistemas políticos en miniatura" en el laboratorio y demostrar su poder para influir sobre la conducta y las relaciones sociales de la gente aclaró que los problemas prácticos del manejo de grupos podían quedar sujetos a métodos experimentales y que los científicos sociales podían emplear los métodos científicos para resolver problemas de vital significación para la sociedad.

De mayor importancia para las subsecuentes investigaciones en la dinámica de grupo fue el modo en que Lewin formuló el propósito esencial de esos experimentos. En parte se escogió para investigar el problema del liderazgo por su importancia en la educación, trabajo de grupo social, la administración y la política. Sin embargo, al crear en el laboratorio distintos tipos de liderazgo, no se intentaba copiar o simular ningún "tipo puro" que pudiera existir en la sociedad. El propósito era exponer algunas formas importantes en que pueden variar la conducta del líder y descubrir cómo los distintos estilos de liderazgo influyen sobre las propiedades de los grupos y la conducta de los miembros. Según lo explicó Lewin (21, 74) el propósito "no era duplicar ninguna autocracia o democracia o estudiar una autocracia o democracia 'ideal', sino crear ambientes que permitieran comprender la dinámica de grupo fundamental". Esta afirmación, publicada en 1939, parece ser el primer caso en que Lewin usó la frase dinámica de grupo.

Vale la pena notar cuidadosamente cómo generalizó Lewin en problemas de la investigación. Pudo haberlo considerado ante todo como una contribución a la tecnología del manejo de grupos en el trabajo social o en la educación. O pudo haberlo situado en el contexto de las investigaciones del liderazgo. Sin embargo, de hecho expuso el problema de un modo por completo abstracto: aprender la dinámica básica de la vida en grupo. Creía en la posibilidad de construir un cuerpo coherente de conocimiento empírico sobre la naturaleza de la vida en grupo que tendría significado al aplicarlo a cualquier tipo particular de grupo. De este modo, previó una teoría general de grupos que pudiera servir para problemas aparentemente diversos como la vida familiar, los grupos de trabajo, los salones de clase, comités, unidades militares y la comunidad. Más aún, creía que parte del problema general para entender la naturaleza de la dinámica de grupo eran problemas específicos como el liderazgo, el *status,* la comunicación, las normas sociales, la atmósfera de grupo y las relaciones intergrupo. Casi de inmediato Lewin y sus colaboradores iniciaron varios proyectos de investigación planeados para contribuir con información pertinente a una teoría general de la dinámica de grupo. Así, French realizó un experimento de laboratorio planeado para comparar los efectos del miedo y la frustración sobre grupos organizados en oposición a grupos no organizados. Bavelas (6) dedicó su experimento a determinar si podía modificarse significativamente la conducta real de los líderes de grupos juveniles mediante el entrenamiento. Más tarde Bavelas sugirió a Lewin reunir esas ideas, que se conocieron como "decisión de grupo". Al entrar Norteamérica en la guerra, él y French, junto con Marrow (26), exploraron la decisión de grupo y las técni-

cas relacionadas como medios de mejorar la producción industrial. Margaret Mead interesó a Lewin en el estudio de problemas relacionados con la escasez de alimentos en tiempo de guerra, resultando que Radke, junto con otros investigadores (**20**, **36**), realizó experimentos sobre decisión de grupo como medio de cambiar los hábitos alimenticios.

## RESUMEN

La dinámica de grupo es un campo de investigaciones dedicado a incrementar los conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con individuos, otros grupos e instituciones más amplias. Puede identificársela por basarse en la investigación empírica para obtener datos de significación teórica, por su hincapié en la investigación y teoría de los aspectos dinámicos de la vida de grupo. Su amplia conexión con todas las ciencias sociales y la potencial aplicabilidad de sus hallazgos a la mejoría de la práctica social.

Se volvió un campo identificable hacia fines de los años treinta, en los Estados Unidos, y experimentó desde entonces un rápido crecimiento. Permitieron su surgimiento ciertas condiciones que eran particularmente favorables en los Estados Unidos justo antes de iniciarse la segunda Guerra Mundial. Las mismas condiciones facilitaron su crecimiento en los Estados Unidos y en otros países. De particular importancia entre ellas fue que segmentos significativos de la sociedad aceptaran la creencia de que la investigación de grupos era posible y, en última instancia, útil. En sus principios animó esta creencia el fuerte interés que por los grupos mostraron profesiones tales como los grupos de trabajo sociales, la psicoterapia de grupo, la educación y la administración. Fue posible porque las ciencias sociales habían logrado el progreso suficiente, habían aclarado suposiciones fundamentales sobre la realidad de los grupos y planeado técnicas de investigación para estudiar los grupos, para permitir investigaciones empíricas del funcionamiento de los grupos.

A finales de los años treinta varias tendencias convergieron, de modo que empezó a formarse un nuevo campo de la dinámica de grupo. Para entonces la importancia teórica y práctica de los grupos estaba empíricamente documentada. Ya no se discutía la posibilidad de realizar investigaciones objetivas y cuantitativas sobre la dinámica de la vida en grupo. Además, se había retirado la realidad sobre los grupos del misticismo para situarla abiertamente en los dominios de la ciencia social empírica. Podían medirse con objetividad las normas de grupo, incluso creárselas experimentalmente en el laboratorio, y se habían determinado algunos procesos por los que influían sobre la conducta y las actitudes de los individuos. Se había establecido la dependencia de ciertos estados emocionales de individuos a la atmósfera prevaleciente del grupo. Y se habían creado experimentalmente diferentes estilos de liderazgo, para mostrar que producían notables consecuencias en el funcionamiento de los grupos. Tras la interrupción impuesta por la segunda Guerra Mundial, se lograron rápidos avances en la construcción de un cuerpo de conocimiento sistemática y empíricamente fundamentado, que se preocupara por la dinámica de la vida en grupo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Allport, F. H. *Social psychology*. Boston: Houghton Mifflin, 1924.
2. Allport, G. W. The historical background of modern social psychology. En la obra de G. Lindzey (Dir.), *Handbook of social psychology*. Cambridge, Mass.: Addison-Wesley, 1954. Págs. 3-56.

3. Bach, G. R. *Intensive group psychotherapy.* Nueva York: Ronald Press, 1954.
4. Bales, R. F. *Interaction process analysis.* Cambridge, Mass.: Addison-Wesley, 1950.
5. Barnard, C. I. *The function of the executive.* Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press, 1938.
6. Bavelas, A. Morale and training of leaders. En la obra de G. Watson (Dir.), *Civilian morale,* Boston: Houghton Mifflin, 1942.
7. Bion, W. R. Experiences in groups, I-VI. *Human Relations,* 1948-1950, **1**, 314-320, 487-496; **2**, 13-22, 295-303; **3**, 3-14, 395-402.
8. Bogardus, E. S. Measuring social distance. *Journal of Applied Sociology,* 1925, **9**, 299-308.
9. Busch, H. M. *Leadership in group work.* Nueva York: Association Press, 1934.
10. Chapple, E. D. Measuring human relations: An introduction to the study of interaction of individuals, *Genetic Psychology Monographs,* 1940, **22**, 3-147.
11. Coyle, G. L. *Social process in organized groups.* Nueva York: Rinehart, 1930.
12. Dashiell, J. F. Experimental studies of the influence of social situations on the behavior of individual human adults. En la obra de C. C. Murchison (Dir.), *Handbook of social psychology,* Worcester, Mass.: Clark Univ. Press, 1935. Págs. 1097-1158.
13. Follett, M. P. *The new state, group organization the solution of popular government.* Nueva York: Longmans, Green, 1918.
14. Follett, M. P. *Creative experience.* Nueva York: Longmans, Green, 1924.
15. Goodenough, F. L. Measuring behavior traits by means of repeated short samples. *Journal of Juvenile Research,* 1928, **12**,, 230-235.
16. Gordon, K. Group judgments in the field of lifted weights. *Journal of Experimental Psychology,* 1924, **7**, 398-400.
17. Haire, M. Group dynamic in the industrial situation. En la obra de A. Kornhauser, R. Dubin, y A. M. Ross (Dirs.), *Industrial conflict.* Nueva York: McGraw-Hill, 1954. Págs. 373-385.
18. Homans, G. C. *The human group.* Nueva York: Harcourt, Brace, 1950.
19. Jack, L. M. An experimental study of ascendent behavior in preschool children. *Univ. of Iowa Studies in Child Welfare,* 1934, **9**, (3).
20. Lewin, K. Forces behind food habits and methods of change. *Bulletin of the National Research Council,* 1943, **108**, 35-65.
21. Lewin, K. *Resolving social conflicts.* Nueva York: Harper, 1948.
22. Lewin, K. *Field theory in social science.* Nueva York: Harper, 1951.
23. Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. Patterns of aggresive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology,* 1939, **10**, 271-299.
24. Likert, R. A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology,* 1932, núm. 140.
25. Lippitt, R. An experimental study of authoritarian and democratic group atmospheres. *Univ. of Iowa Studies in Child Welfare,* 1940, **16**, (3), 43-195.
28. Marrow, A. J. *Making management human.* Nueva York: McGraw-Hill, 1957.
27. Mayo, E. *The human problems of an industrial civilization.* Nueva York: Macmillan, 1933.
28. Moede, W. *Experimentelle massenpsychologie.* Leipzig: S. Hirzel, 1920.
29. Moore, H. T. The comparative influence of majority and expert opinion. *American Journal of Psychology,* 1921, **32**,, 16-20.
30. Moreno, J. L. *Who shall survive?* Washington, D. C.: Nervous and Mental Diseases Publishing Co., 1934.
31. Myrdal, G. *An American dilemma.* Nueva York: Harper, 1944.
32. Newcomb, T. M. *Personality and social change.* Nueva York: Dryden, 1943.
33. Newstetter, W., Feldstein, M., y Newcomb, T. M. *Group adjustment, a study in experimental sociology.* Cleveland: Western Reserve Univ., School of Applied Social Sciences, 1938.
34. Olson, W. C., y Cunningham, E. M. Time-sampling techniques. *Child Development,* 1934, **5**, 41-58.
35. Parten, M. B. Social participation among preschool children. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1932, **27**, 243-269.

36. Radke, M., y Klisurich, D. Experiments in changing food habits. *Journal of the American Dietetics Association,* 1947, **23**, 403-409.
37. Redl, F., y Wineman, D. *Children who hate.* Glencoe, Ill.: Free Press, 1951.
38. Roethlisberger, F. J., y Dickson, W. J. *Management and the worker.* Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press, 1939.
39. Scheidlinger, S. *Psychoanalysis and group behavior.* Nueva York: Norton, 1952.
40. Shaw, C. R. *The jack roller.* Chicago: Univ. of Chicago Press, 1939.
41. Shaw, M. E. A comparison of individuals and small groups in the rational solution of complex problems. *American Journal of Psychology,* 1932, **44**, 491-504.
42. Sherif, M. *The psychology of social norms.* Nueva York: Harper, 1936.
43. Slavson, S. R. *Analytic group psychotherapy.* Nueva York: Columbia Univ. Press, 1950.
44. Thomas, D. S. An attempt to develop precise measurement in the social behavior field. *Sociologus,* 1933, **9**, 1-21.
45. Thomas, W. I., y Znaniecki, F. *The Polish peasant in Europe and America.* Boston: Badger, 1918.
46. Thrasher, F. *The gang.* Chicago: Univ. of Chicago Press, 1927.
47. Thurstone, L. L. Attitudes can be measured. *American Journal of Sociology,* 1928, **33**, 529-554.
48. Thurstone, L. L., y Chave, E. J. *The measurement of attitude.* Chicago: Univ. of Chicago Press, 1929.
49. Triplett, N. The dynamogenic factors in pacemaking and competition. *American Journal of Psychology,* 1897, **9**, 507-533.
50. Watson, G. B. Do groups think more efectively than individuals? *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1928, **23**, 328-336.
51. Whyte, W. F., Jr. *Street corner society.* Chicago: Univ. of Chicago Press, 1943.
52. Whyte, W. H., Jr. *The organization man.* Nueva York: Simon & Schuster, 1956.
53. Wilson, A. T. M. Some aspects of social process. *Journal of Social Issues,* 1951. (Serie de suplemento 5.)
54. Wilson, G., y Ryland, G. *Social group work practice.* Boston: Houghton Mifflin, 1949.

# Temas y suposiciones fundamentales

# 2

UN entendimiento adecuado del trabajo realizado sobre dinámica de grupo exige verlo desde una amplia perspectiva. Deben tomarse en cuenta principalmente tres hechos. Primero, solo en años recientes la dinámica de grupo se convirtió en campo especializado. Su historia ha sido breve, y aunque ha crecido con rapidez, aún no alcanza la madurez completa. Segundo, la dinámica de grupo se preocupa de problemas intelectuales que han inquietado al hombre desde principios de la historia. Las actuales discusiones sobre dinámica de grupo tienden a invocar, consciente o inconscientemente, una u otra solución clásica a tales problemas. Más todavía, son el material de que se componen las ideologías sociales y la política, y pocas personas reaccionan a ellas con indiferencia. Tercero, la dinámica de grupo tiene raíces en una amplia gama de campos tradicionalmente separados. Contribuyen a la literatura sobre dinámica de grupo gente con antecedentes y entrenamientos notablemente distintos. Todo autor trae consigo ciertos valores que tiñen su actitud hacia los grupos, ciertas concepciones sobre qué variables son las más importantes, ciertas creencias sobre los métodos apropiados de investigación y un vocabulario particular para la descripción de grupos y explicar por qué las cosas pasan como pasan en los grupos.

Dada la juventud del campo y sus orígenes heterogéneos, es necesario prepararse para encontrar en él un amplio conjunto de valores, orientaciones teóricas, suposiciones fun-

damentales, conceptos y métodos. En cierto sentido, la dinámica de grupo está en su adolescencia y, como muchos adolescentes, prueba sus capacidades, practica las habilidades recientemente adquiridas y, ante todo, busca un sentido coherente de autoidentificación. En este capítulo se examinarán algunos temas fundamentales a los que se enfrentan los especialistas en dinámica de grupo en sus esfuerzos por lograr un cuerpo sistemático de conocimiento sobre los grupos.

## PRECONCEPCIONES SOBRE GRUPOS

En las discusiones clásicas de la filosofía social y política persisten dos puntos de vista opuestos respecto a la relación del hombre con la sociedad. En uno, el hombre individual es imperfecto e incluso maligno, y se requiere la organización social para lograr hacer cosas que él no puede hacer solo o para controlar sus tendencias agresivas, egoístas y explotadoras. Sin cooperación, organización social y grupos de varias clases, el hombre no sobreviviría biológicamente, y sin las condiciones de grupo, los valores sociales y las leyes u otros medios de controlar la conducta, la civilización sería imposible.

De acuerdo con el enfoque contrario, el hombre es intrínsecamente bueno en la llamada condición "natural", y la organización social de cualquier tipo es mala. El Estado, la organización o el grupo tan solo inhiben y corrompen al individuo. Los grupos exigen una conformidad ciega, animan la mediocridad, generan una dependencia regresiva y se atienen terca e irracionalmente al *statu quo*. Ejemplifica el sabor emocional de este enfoque extremo la afirmación de C. G. Jung: "Cuando cien cabezas inteligentes forman un grupo, resulta una gran tontería, pues cada individuo es obstaculizado por la *otredad* de los otros" (**24**, 80).

Las discusiones actuales sobre la sociedad moderna revelan esas dos evaluaciones opuestas del hombre y los grupos. Y por desgracia se ha asociado el término dinámica de grupo, en algunos escritos populares, con la primera evaluación. Por ejemplo, en su crítica al "hombre-organización", William H. Whyte hijo (**44**) afirma que los especialistas en dinámica de grupo animaron la creación de esta odiosa criatura, pues deificaron el grupo. Según esos críticos, los especialistas en dinámica de grupo creen que todo debería hacerse en grupo y todo deberían hacerlo grupos, pues la responsabilidad individual siempre es mala, la vigilancia de hombre a hombre es mala e incluso la terapia individual es mala; lo único bueno son las reuniones de comités, las decisiones en grupo, la terapia de grupo, el pensamiento de grupo y el estar unidos. En resumen, se dice que los especialistas en dinámica de grupo mantienen el punto de vista clásico de que el individuo es imperfecto e impotente, mientras que el grupo es bueno. Aunque indudablemente algunas personas que se llaman a sí mismos "especialistas en dinámica de grupo" han apoyado esta posición extrema, no refleja con precisión los puntos de vista de gran parte de la gente que trabaja en este campo.

Quienquiera responsable de manejar la vida en grupo debe tener algunas suposiciones de trabajo respecto a los valores que se ganarán o perderán a resultas de cualquier tipo particular de actividad de grupo. Pero lo esencial en la tarea de los investigadores es intentar determinar en forma empírica cuáles son, en realidad, tales efectos. El especialista en dinámica de grupo dedicado a la investigación rehúsa comenzar sus investigaciones presumiendo que conoce las respuestas. Desde luego, no puede evitar hacer en su trabajo suposiciones fundamentales de varios tipos, pero éstas simplemente deberían guiar su investigación, para poder mejor descubrir la verdadera naturaleza de la vida en grupo. La suposición fundamental apoyada por gran parte de los especialistas en dinámica de grupo puede resumirse mediante las cuatro proposiciones siguientes.

1. *Los grupos son inevitables y ubicuos.* Ello no quiere decir que los grupos deban mantener las propiedades que manifiestan en cualquier momento determinado en una sociedad determinada, ni que todo grupo hoy en existencia deba perpetuarse a sí mismo; pero casi no puede pensarse en un conjunto de seres humanos que vivan en proximidad geográfica, en condiciones tales que sería correcto suponer que no existen grupos y que no hay cosa parecida a la membrecía de grupo. Incluso los individualistas más extremosos, como los *beatniks,* forman grupos que tienen lenguaje, héroes, lugares de estancia y vestidos distintivos propios. De he-

cho, para los científicos sociales es obvio que la conformidad es tan extrema entre tales grupos de no conformistas como en cualquier otro nivel social.

2. *Los grupos movilizan fuerzas poderosas que producen efectos de la mayor importancia para los individuos.* El sentido mismo de identidad de una persona está formado por los grupos que le son importantes: su familia, su iglesia, su profesión u ocupación. Más aún, la posición de una persona en un grupo puede afectar la forma en que otros se conducen hacia ella y hacia cualidades personales como su nivel de aspiración y su autoestima. La membrecía en sí puede ser una posesión preciada o una carga opresiva; han ocurrido tragedias de proporciones importantes por excluir individuos de grupos y por forzar la membrecía en otros.

3. *Los grupos pueden producir consecuencias buenas y malas.* Pensar que los grupos son por completo buenos o por completo malos se basa en pruebas convincentes. La única falla está en considerar el aspecto de un solo lado. Un enfoque exclusivo de las patologías o de los aspectos constructivos conduce a un panorama de la realidad seriamente distorsionado.

4. *Un correcto entendimiento de la dinámica de grupo (obtenible mediante investigaciones) posibilita el aumentar deliberadamente las consecuencias deseables en los grupos.* Conociendo la dinámica de grupo puede hacerse que los grupos sirvan a mejores fines, pues el conocimiento da poder para modificar la conducta humana y las instituciones sociales.

Por lo tanto, los especialistas en dinámica de grupo que parten de estas suposiciones están de acuerdo con los individualistas en que los grupos sí ejercen poderosas influencias sobre la gente, y que dichas influencias pueden ser dañinas para los individuos, para el grupo mismo y para la sociedad como un todo. Pero también mantienen que la cooperación es esencial para lograr objetivos importantes, y que los grupos pueden ser beneficiosos para los individuos y para la sociedad. En lugar de concentrarse exclusivamente en los rasgos restrictivos e inhibidores de los grupos, los especialistas en dinámica de grupo abogan por un estudio científico de los grupos y de las relaciones del individuo con los grupos, pues creen que el entender mejor la naturaleza de estos últimos posibilitará el planear grupos y procedimientos que puedan lograr mejor los fines legítimos de los grupos, aumentar los mejores valores de la sociedad y enriquecer los recursos personales de los individuos.

## PROBLEMAS DE DELIMITAR EL CAMPO

Aunque los especialistas de dinámica de grupo están de acuerdo en esas suposiciones fundamentales, quedan aún por resolver los problemas sobre las mejores formas de proceder a efectuar las investigaciones y sobre cómo organizar los hallazgos en un cuerpo coherente de conocimiento. Todo estudio particular debe realizar tipos específicos de observaciones, clasificarlas de ciertas formas, emplear una serie definitiva de términos al describir los hallazgos y proponer algunos principios que expliquen las relaciones entre variables. Las elecciones hechas entre estas variables reflejan la orientación teórica del investigador. Quien estudie la dinámica de grupo comprenderá pronto que existe aún poco acuerdo general respecto a esos temas y que, de hecho, la dinámica de grupo posee, afortunada o infortunadamente, una multitud de conceptos, teorías y proposiciones para relacionar la teoría de la dinámica de grupo con teorías más generales sobre la conducta humana.

Quienes ocasionalmente se inquietan por esta anonadante variedad de enfoques y por el amplio campo de la dinámica de grupo han pedido que se reduzca el campo de algún modo. Se han propuesto tres criterios principales para limitarlo.

### Tipos de grupos

Los sociólogos se preocuparon muy pronto por el problema de clasificar los grupos. Confiaban en poder proporcionar una forma de localizar y especificar grupos bajo categorías distintivas, de modo que se aplicarían automáticamente a ese grupo específico las generalizaciones sobre la categoría. Con los años se han propuesto muy diferentes esquemas de clasificación. Un procedimiento común ha sido seleccionar algunas propiedades y definir "tipos" de grupos según se presenten

o no tales propiedades. Entre las propiedades más a menudo utilizadas se encuentran: tamaño (número de miembros), grado de interacción física entre los miembros, grado de intimidad, nivel de solidaridad, lugar donde se controlan las actividades del grupo, hasta dónde están formalizadas las reglas que gobiernan las relaciones entre los miembros y tendencia de los miembros a reaccionar entre sí como personas individuales o como ocupantes de papeles. Aunque sería posible construir un número considerable de tipos de grupo combinando esas propiedades de modos distintos, por lo común sólo han resultado dicotomías: formal-informal, primario-secundario, pequeño-largo, Gemeinschaft-Gesellschaft, autónomo-dependiente, temporal-permanente, consensual-simbiótico. A veces se ha abogado por un procedimiento más bien diferente, en que se clasifican los grupos de acuerdo a sus objetivos o ambientes sociales. Según esto, se dice que hay grupos de trabajo, grupos de terapia, grupos sociales, comités, clubes, pandillas, equipos, grupos de coordinación, grupos religiosos y así por el estilo.

Nos parece poco afortunado el identificar la dinámica de grupo con el estudio de cualquiera de estos tipos de grupos o con un número limitado de ellos. Nuestra oposición a restringir así el campo no surge de ningún deseo de minimizar la importancia de cosas como el tamaño del grupo, la oportunidad de interacción física, el grado de intimidad y el resto como determinantes de lo que pasa en los grupos. De hecho, la importancia de esos rasgos indican que no debe usarse para definir los límites de un campo de investigación. ¡Tales variables tan importantes deberían ser el centro de atención!

Para ilustrar este punto de vista puede tomarse el tamaño del grupo. ¿Sería fructífero construir una rama separada de conocimiento preocupada, digamos, por los grupos de dos personas? Los problemas de investigación que sería posible investigar respecto a tales grupos son casi ilimitados, y un investigador individual podría desear estudiarlos intensivamente, incluso especializándose de por vida en tal trabajo. Pero de seguro que se estaría insatisfecho con una teoría sólo aplicable a grupos de dos personas. Los principios generales de esta teoría, ¿se aplicarían a grupos de tres personas? De ser así, ¿por qué restringir de modo tan arbitrario la teoría? De no serlo, algo muy importante respecto a los grupos habría sido descuidado al concentrarse exclusivamente en los grupos de dos y de tres personas, ¿qué tamaño puede escogerse que sea menos arbitrario? Solo es posible responder a esta pregunta con seguridad según los datos actuales. Solo si se determina empíricamente que una serie de leyes se aplica a grupos mayores habrá justificación para establecer un límite en este punto crítico.

Sorprende sin embargo que fundados en los hallazgos disponibles se tendría mayor razón de trazar límites entre grupos de dos y grupos de tres que en otro tamaño crítico cualquiera. Hace años Simmel (**38**) indicó algunos rasgos no compartidos por grupos de dos y de tres personas (por ejemplo, la posibilidad de formar coaliciones), y se ha realizado bastante trabajo empírico en tales propiedades distintas de las tríadas (véase, por ejemplo, Caplow [**7**]). Sin embargo, estas investigaciones aclaran, así como las hechas por Thibaut y Kelley (**42**) y por Foa (**15**) en díadas que pueden manejarse efectivamente díadas y tríadas en términos de una teoría elaborada de investigaciones hechas con grupos mayores. Más aún, según muestran Converse y Campbell en el capítulo 16, pueden aplicarse con éxito a grupos que tienen hasta millones de miembros las concepciones de dinámica de grupo derivadas de investigaciones hechas con grupos pequeños. Hasta no existir mejores pruebas empíricas que establezcan una discontinuidad fundamental en el ámbito del tamaño, no es aconsejable usar el tamaño para definir el campo de la dinámica de grupo.

La misma línea de razonamiento puede aplicarse cuando se consideran todos los otros criterios propuestos. Así, no debería suponerse sin tener pruebas sólidas que una serie de leyes se aplica a grupos informales mientras que otra se aplica a los formales, o que un solo sistema teórico no puede abarcar grupos frente-a-frente y organizaciones. Igualmente, no debería darse por supuesto que se necesita un campo especial de conocimientos para los grupos que tienen un objetivo particular.

Una suposición fundamental de la dinámica de grupo es que pueden descubrirse leyes generales respecto a la vida en grupo que servirán para grupos aparentemente tan diferentes como las pandillas juveniles, la junta

directiva de la YMCA, un jurado y un equipo ferroviario de mantenimiento. El rasgo esencial de este punto de vista es su insistencia en que los varios criterios usados para identificar "tipos" de grupos deberían ser considerados como *variables* que podrían entrar en una teoría general única sobre los grupos. Visto así el campo de la dinámica de grupo, se investigaría para descubrir cómo afectan tales variables la vida en grupo. Por ejemplo, ¿cómo el tamaño de un grupo afecta su cohesividad, el grado de especialización de sus actividades, la formalidad de su organización o la naturaleza de su liderazgo? ¿Cómo influye el objetivo de un grupo sobre una motivación de sus miembros y la naturaleza de sus interacciones? Al estudiar tales variables el investigador también se interesa por la varianza y la no varianza. Le es importante conocer qué cosas cambian y cuáles permanecen iguales al variar el tamaño de los grupos o sus objetivos.

Obviamente esta concepción de la dinámica de grupo es amplia, y la tarea de construir una teoría general basada empíricamente podría parecer casi agobiadora. No es necesario aclarar que apenas se ha comenzado. El número de variables por estudiar es grande y el número de sus combinaciones enorme. Debido a la magnitud de la tarea, las investigaciones realizadas hasta el momentoo se han concentrado más en unos aspectos que en otros. Por ello, debe distinguirse entre el dominio del conocimiento al que se aspira y la naturaleza de las investigaciones completadas. Afirmar que la dinámica de grupo se dedica a grupos pequeños, informales, primarios o frente-a-frente solo sería exacto como descripción de líneas de investigación prevalecientes seguidas hasta el momento, e incluso tal descripción sería incorrecta si implicase que el trabajo se ha realizado exclusivamente con tales grupos. Los estudios presentados en este libro están dedicados a una amplia gama de grupos.

### Sistemas conceptuales

Otro modo de limitar el campo sería usando un sistema conceptual particular. A veces se ha propuesto que, debido a la íntima asociación de Kurt Lewin con el surgimiento de la dinámica de grupo, debería tomarse como característica definidora del campo el enfoque teórico que él apoyara. Sin embargo, es fácil rechazar tal propuesta, pues de hacerse se excluirían arbitrariamente muchas de las más importantes contribuciones al entendimiento de la vida en grupo. El enfoque general y los conceptos específicos de Lewin han ejercido una gran influencia sobre el estudio de la dinámica de grupo y es de esperarse que sigan ejerciéndola, pero es antitético a la naturaleza de la realización científica forzar cualquier serie particular de conceptos y teorías en un campo de investigaciones. De definirse así la dinámica de grupo, el resultado sería crear una multitud de campos, cada uno de los cuales manejaría grupos, pero mediante conceptos diferentes. Y, lo que es peor, se desalentaría la innovación conceptual dentro de cada campo, pues cualquier cambio importante del enfoque teórico que definiera al campo significaría abandonar dicho campo e iniciar otra nueva área de especialización. En principio, debería definirse un campo de investigaciones de acuerdo con los problemas sustantivos que desee resolver, y no de acuerdo a las soluciones parciales logradas o a los conceptos empleados en un momento determinado.

### Métodos de investigación

Uno de los aspectos más dramáticos del surgimiento de la dinámica de grupo fue demostrar que pueden llevarse al laboratorio y sujetarse a experimentaciones controladas importantes aspectos de la vida en grupo. Pronto se reconoció la originalidad y poderío de algunos de esos iniciales experimentos de laboratorio sobre grupos "artificiales", y muchos investigadores comenzaron a utilizar técnicas similares. La popularidad de los experimentos de laboratorio ha hecho que algunas personas identifiquen la dinámica de grupo con tales investigaciones. Pero también debe rechazarse este criterio para limitar el campo. Los métodos de investigación son medios de lograr algún objetivo científico; cada método está particularmente adaptado a revelar ciertos rasgos de la naturaleza. Si fuera a definirse un campo de investigación según el uso de un método limitado, resultaría un punto de vista sumamente parcial de la materia en sí. De hecho, y afortunadamente, los especialistas en dinámica de grupo han empleado

una gran variedad de métodos y están inventando nuevos constantemente.

En conclusión, ninguna de esta formas de limitar el campo es satisfactoria. Debe identificarse la dinámica de grupo por su deseo de llegar a comprender la naturaleza de la vida en grupo. Más bien que intentar limitar el campo de algún modo arbitrario, debe concentrarse la atención en los problemas teóricos y empíricos esenciales implicados en la creación de tal entendimiento.

## ORIENTACIONES TEÓRICAS

Quien estudie la dinámica de grupo debe estar preparado a encontrar y usar de modo constructivo una amplia variedad de enfoques teóricos. Es imposible resumir aquí las variadísimas orientaciones teóricas que componen el campo. Los diferentes puntos de vista se derivan de todas las ciencias sociales y reflejan las muchas escuelas que se encuentran en cada una de ellas. Para ayudar a identificar los puntos de vista y "situar" estudios particulares, se dará la lista de algunas de las orientaciones más importantes y que más han influido sobre la dinámica de grupo. Después se discutirán varias razones de que exista esta diversidad de orientaciones y conceptos y, finalmente, se intentará identificar los temas teóricos de mayor importancia, que sirven de base a las diferentes orientaciones. Al leerse la siguiente lista deberá recordarse que no son escuelas a las que pertenezcan individuos; varias de estas orientaciones pueden influir sobre un investigador incluso en un solo proyecto de investigación.

### Una lista de orientaciones

1. Teoría del campo. Este es el nombre dado al enfoque teórico originado por Lewin **(29)**. Deriva su nombre de la tesis fundamental de que la conducta es producto de un campo de terminantes interdependientes (llamado espacio vital o espacio social). Representan las propiedades estructurales de este campo conceptos topológicos y teorías de la predisposición a la actividad y las propiedades dinámicas mediante conceptos de las fuerzas psicológicas sociales. Para revisar este enfoque pueden hallarse referencias en los artículos de Cartwright **(8, 9)** y Deutsch **(11)**. Los capítulos que introducen cada sección del presente libro reflejan el punto de vista de la teoría del campo.

2. Teoría de la interacción. Según la desarrollaron en especial Bales **(3,** cap. 30), Homans **(23)** y W. F. Whyte **(43)**, esta teoría concibe los grupos como un sistema de individuos que interactúan. Los conceptos fundamentales de este enfoque son la actividad, la interacción y el sentimiento, y se hace el intento de construir todo concepto de orden superior en función a esos términos.

3. Teoría de sistemas. En otros escritos, y en una amplia variedad de formas, también se encuentra el punto de vista de que el grupo es un sistema; lo adoptan los teóricos de la interacción. Podría llamársele *teoría de sistemas.* Así, son conceptos esenciales del trabajo estimulado por Newcomb **(35)** los "sistemas de orientación" y los "sistemas de posiciones y papeles intercambiables"; se ha empleado profusamente la noción de "sistema de comunicación" en las investigaciones de acuerdo con la iniciativa de la ingeniería de la comunicación (caps. 37 y 38); y en los escritos de Miller **(33)** y Stogdill **(41)** puede hallarse la concepción de grupo como "sistema abierto", derivada de la biología. Las teorías de sistemas hacen mucho hincapié en varios tipos de "ingresos" y "egresos" del sistema, y comparten con la teoría del campo un interés fundamental por los procesos equilibradores.

4. Orientación sociométrica. Originada por Moreno **(34)** y elaborada por Jennings **(25)**, se preocupa ante todo por las elecciones interpersonales que mantienen unidos los grupos de gente. Es notable el volumen de investigaciones realizadas en esta orientación, que Lindzey y Borgatta han revisado efectivamente, encontrando que hasta hoy se ha obtenido muy poca teoría sistemática.

5. Teoría psicoanalítica. La teoría psicoanalítica se centra en ciertos procesos motivacionales y defensivos que ocurren en el individuo, y Freud **(17)** fue el primero en aplicarla a la vida de grupo. En años más recientes, especialmente como resultado del creciente interés por la psicoterapia de grupo, escritores como Bach **(2)**, Bion **(4, 5)**, Ezriel **(12)**, Scheidlinger **(37)** y Stock y Thelen **(40)** se han elaborado de distintas formas. De especial importancia para la dinámica de grupo son sus conceptos de identificación,

regresión, mecanismos de defensa y el inconsciente. Aunque dentro de esta orientación se han realizado comparativamente pocas investigaciones experimentales o cuantitativas, han influido en muchos trabajos sobre dinámica de grupo conceptos e hipótesis venidos de la teoría psicoanalítica.

6. Orientación de la psicología general. Como los grupos consisten de individuos, es de esperarse que los conceptos de conducta humana elaborados en la psicología general formarán parte de la dinámica de grupo. De hecho, puede notarse la influencia de cada una de las grandes teorías de la motivación, el aprendizaje y la percepción. Tal vez la más influyente hasta la fecha sea ese enfoque amplio conocido como *teoría cognoscitiva.* Estrictamente hablando, no es una teoría, sino un punto de vista que insiste en la importancia de entender cómo los individuos reciben e integran la información sobre el mundo social, y cómo esta información afecta su conducta. Asch **(1)**, Festinger **(13,** cap. 10), Heider **(21)** y Krech y Crutchfield **(27)** han hecho importantes contribuciones al estudio de grupos dentro de esta orientación.

7. Orientación empírico-estadística. Sostiene que deberían descubrirse los conceptos de la dinámica de grupo de conformidad con procesos estadísticos, como el análisis factorial, y no porque un teórico los construya *a priori.* Quienes utilizan tal orientación emplean bastante los procedimientos elaborados en el campo de las pruebas de personalidad. Aportan buenos ejemplos de este enfoque los escritos de Borgatta, Cottrell y Meyer **(6)**, Cattell **(10)** y Hemphill **(22)**, quienes se han concentrado en determinar las dimensiones ortogonales que sirven para caracterizar los grupos.

8. Orientación de los modelos formales. En tajante contraste con la anterior orientación está la obra de un grupo de escritores que ha intentado construir *modelos formales* con ayuda de las matemáticas, para así manejar rigurosamente ciertos aspectos más bien limitados de los grupos. Aunque por lo común esos modelos contienen algunas suposiciones tomadas de una u otra de las ciencias sociales, se hace más hincapié en el rigor formal que en una teoría sustantiva comprensiva. Pueden encontrarse ejemplos de este enfoque en publicaciones de French (cap. 42), Harary, Norman y Cartwright **(19)**, Hays y Bush **(20)**, Rapoport **(36)** y Simon **(39)**.

## Algunas fuentes de variación

Estos son, entonces, algunos enfoques importantes del estudio de grupos, y existen muchos otros que podrían enumerarse. Aunque varios parecen competir entre sí, un cuidadoso estudio revelará que en realidad las diferentes teorías y explicaciones no se contradicen, sino que, por lo contrario, se aumentan y amplifican unas a otras. Para mejor entender estos varios enfoques y sus interrelaciones, deberán conocerse las razones por las que existen tantas orientaciones teóricas.

*Variedad de grupos y ambientes sociales investigados.* No puede decirse de los especialistas en dinámica de grupo que hayan confinado sus investigaciones a una amplitud estrecha de grupos o a un segmento limitado de la sociedad. Aunque es cierto que han realizado muchos estudios en estudiantes, también han utilizado una variedad de ambientes sociales. Así, se han realizado estudios en aulas y campos de veraneo, en unidades militares, en comités y juntas en todo nivel del mundo comercial y del gobierno, en grupos del mismo barrio, en grupos voluntarios tan diferentes entre sí como sindicatos y la Liga de Mujeres Votantes, en equipos atléticos, en grupos de terapia, en equipos de investigación, en conferencias internacionales y en grupos de trabajo industriales. Dada esta gran diversidad, es lógico esperar que diferentes investigadores harán hincapié, en sus teorías, en fenómenos y principios explicativos distintos.

*Diferencias en los problemas sociales que motivan la investigación.* Un proyecto estimulado por el interés en algún problema social tiende a concentrarse en fenómenoos y situaciones sociales particulares. Un investigador que busque formas de mejorar la eficiencia del grupo puede limitar su atención a los grupos de trabajo y preocuparse en especial por la división de responsabilidades entre los miembros, su aceptación de las metas del grupo y lo adecuado de su comunicación. Una persona que desee reducir los conflictos intergrupo puede centrarse en las fuentes de frustración, la hostilidad autística y la transmi-

sión de estereotipos entre los miembros del grupo. Y el investigador que desee aprender cómo hacer de los grupos un medio más efectivo de cambiar las actitudes, la conducta o el ajuste personal puede prestar especial atención a la cohesividad del grupo, a las presiones sociales que generan conformidad y a la atmósfera emocional creada por entrenadores o terapeutas.

*Número de disciplinas que contribuyen en este campo.* La gente que viene a estudiar los grupos desde disciplinas diferentes trae consigo los vocabularios especiales de tales disciplinas y ciertas suposiciones sobre la relativa importancia de varios aspectos de la vida en grupo. Así, un científico político puede interesarse en especial por el poder social y desear explicarlo, hasta donde sea posible, de acuerdo con esta variable. Un economista puede creer que las determinantes sobresalientes son los recursos económicos y las habilidades tecnológicas. Un sociólogo podría hacer hincapié en el lugar que ocupa el grupo en una sociedad organizada. Un antropólogo subrayaría la importancia de la cultura. Un psicoanalista puede afirmar que los procesos inconscientes y las defensas del ego entre los miembros del grupo son de la mayor significación. Un psicólogo puede insistir en que los acontecimientos ocurridos en un grupo dependen fundamentalmente de la forma en que los miembros consideren el grupo y las relaciones existentes.

Las varias circunstancias que rodean la realización de investigaciones generan una variedad de terminologías y concepciones respecto a cuáles son las determinantes de importancia en la vida de grupo. Sin duda que al estandarizarse más las técnicas de investigación y según la gente que procede de distintas disciplinas se acostumbre a comunicarse entre sí al hablar del mismo material de investigación se eliminarán gran parte de las disparidades más obvias de la terminología derivadas de los lenguajes especiales aportados al estudio de grupos. Y gran parte del desacuerdo existente sobre qué variables son las más importantes desaparecerá cuando se comprenda que distintos escritores se están refiriendo a distintos tipos de grupos y ambientes sociales.

Otra fuente de confusión es la comprensible tendencia de los investigadores a generalizar los hallazgos hechos en un ambiente particular a los "grupos en general". Es objetivo legítimo de los especialistas en dinámica de grupo elaborar una teoría general aplicable a cualquier hallazgo particular de cualquier grupo, en todos los ambientes concebibles. El derivar principios generales de hallazgos diversos es una tarea de lo más difícil. Es naturaleza esencial de una ley general especificar qué efectos pueden anticiparse en condiciones especificadas. Por consiguiente, lograr tal ley exige tener un gran cuidado al especificar las condiciones que generan cualquier hallazgo particular. Solo resultarán confusiones si no se cuida de determinar qué limites es necesario imponer a los hallazgos hechos en un tipo especial de investigaciones o en un tipo particular de grupo. Si se les concibe adecuadamente, esos hallazgos diferentes pueden suplementarse uno a otro en una teoría comprensiva.

## Algunas afirmaciones teóricas fundamentales

Sin embargo, no pueden eliminarse todos los enfoques contradictorios de la dinámica de grupo terminando con los malentendidos terminológicos o con el excesivo celo por generalizar según estudios particulares. Siguen sin respuesta ciertos problemas fundamentales respecto al mejor modo de proceder en la investigación y la teoría. Muchas diferencias genuinas que existen entre los varios enfoques se deben a las distintas respuestas que la gente da a esos problemas. Cuatro preguntas son de la mayor importancia: *a)* ¿cuál es la relación adecuada entre la reunión de datos y la elaboración de la teoría?; *b)* ¿cuáles son los objetos adecuados de estudio y las técnicas de observación adecuadas?; *c)* ¿qué variables fundamentales determinan lo que ocurre en los grupos?; *d)* ¿cómo pueden combinarse los muchos factores que afectan la vida en grupo para crear un sistema conceptual comprensivo?

El desarrollo de cualquier ciencia parece encaminado a responder satisfactoriamente la pregunta de cómo debe relacionarse la reunión de datos y la elaboración de una teoría. Al parecer, todas las ciencias surgieron en un principio de especulaciones informales. Puede llevarse el origen de muchas hasta una definida tradición filosófica. Es po-

sible decir de toda ciencia ya desarrollada que, en algún momento de su historia, alguien se sintió insatisfecho con la simple especulación y se dedicó a observar cuidadosa y objetivamente los fenómenos relativos. A menudo el rebelarse contra la especulación creó una posición extrema, que ignoraba la teoría y dejaba que los datos "hablaran por sí mismos". Finalmente, al ir madurando una rama de la ciencia, la elaboración de la teoría y la reunión de datos asumieron una relación mutua más interdependiente. En su etapa avanzada, la labor científica consiste en desarrollar hipótesis y teorías a partir de observaciones, comprobar tales formulaciones teóricas mediante observaciones y experimentos nuevos, revisar las hipótesis, comprobar esas nuevas hipótesis con nuevas investigaciones, y así una y otra vez. En el proceso surgen sistemas teóricos más y más comprensivos, cada una de cuyas partes tiene una firme base empírica.

Como se vio en el capítulo 1, las investigaciones y teorizaciones de la dinámica de grupo ejemplifican muy bien esta tendencia. Hasta principios del presente siglo el estudio de grupos estaba en la etapa especulativa. Luego vino la rebelión empírica, en que se dedicó gran parte de la energía a "encontrar hechos" y mejorar las técnicas de investigación. Finalmente, durante las tres últimas décadas, la dinámica de grupo ha entrado progresivamente en su tercera etapa de desarrollo, en que cada vez más sus investigaciones están motivadas por un interés en probar las hipótesis "derivadas" de un cuerpo de teoría más amplio. Sin embargo, sí persisten desacuerdos genuinos entre quienes trabajan en la tercera etapa respecto a la manera exacta de elaborar hipótesis comprobables.

Algunos investigadores creen que problemas metodológicos tales como desarrollar instrumentos de medición y demostrar su confiabilidad deben ser resueltos mucho antes que la teoría. Afirman que no debe abandonarse con demasiada rapidez la era empírica por temor a que un teorizar prematuro lleve las investigaciones hacia callejones sin salida. Por ejemplo, quienes se dedican a la orientación empírico-estadística opinan que deben revelarse las dimensiones fundamentales de los grupos mediante procedimientos como el análisis factorial, en que se analizan una muestra de mediciones confiables de fenómenos de grupo para determinar factores homogéneos. También los sociometristas han tendido a concentrarse en la evolución de las pruebas sociométricas antes de construir una teoría elaborada sobre la estructura de los grupos. Y los interaccionistas han dedicado su energía a crear sistemas estandarizados, para registrar y clasificar varios tipos de interacción, pues suponen que el teorizar se desarrollará con mayor rapidez al elaborar un cuerpo de "hechos" estandarizados.

Fuerte contraste ofrecen quienes creen que la reunión de datos en el pasado ha sido ineficaz, pues pocos hallazgos pueden sumarse para lograr una formulación comprensiva. Prefieren dejar que la teoría ejerza sobre el diseño experimental una influencia más conductora. De acuerdo con este segundo enfoque, no deberían seleccionarse medios para registrar y medir sin que antes se sepa qué es lo que necesita estudio. Hasta no definir las variables necesarias para desarrollar una teoría dada o probar una hipótesis, afirman estos investigadores, no se tienen bases reales para decidir si usar un cronógrafo de interacción, una prueba sociométrica, una prueba de personalidad, determinado cuestionario o alguna otra técnica.

Si aceptamos que la dinámica de grupo está lista para la tercera etapa de desarrollo científico, en que el teorizar y el reunir datos contribuyen mutuamente a hacernos comprender mediante un proceso de aproximación, el conflicto entre estos dos enfoques no parece irreconciliable. Los datos estandarizados reunidos pueden ayudar a formular la teoría, pero siempre que no se les acumule simplemente porque se dispone del instrumento estandarizador. De igual modo, toda nueva formulación de una hipótesis puede necesitar que se refinen o revisen los instrumentos para reunir datos. Y desde luego es de esperar que los investigadores no inventen nuevos procedimientos mientras sean satisfactorios los existentes, pues tales innovaciones solo dificultan comparar los hallazgos de un estudio al siguiente.

Es claro, entonces, que la forma en que una persona intente resolver el problema de reunir datos y elaborar una teoría influirá mucho en su elección de fenómenos específicos por investigar y en sus métodos de investigación. Así por ejemplo, el investigador que crea en la peligrosidad de un teorizar

riguroso en la etapa actual de desarrollo podrá preferir amplios estudios exploratorios de campo, para lograr una comprensión más intuitiva de las variables que deberá manejar en la subsecuente teorización. Por otra parte, un investigador que desee probar alguna hipótesis restringida derivada de una teoría o de un modelo conceptual, se inclinará por realizar un experimento rígidamente controlado, en que se modifiquen de manera sistemática un número limitado de variables. El mismo investigador puede escoger un método en un estudio y otro muy distinto en el siguiente, según juzgue cuán bien desarrollada esté una zona teórica determinada.

Dado los antecedentes heterogéneos de la dinámica de grupo y su reciente historia como entidad en la época empírica, los fenómenos seleccionados para observación y medición son diversos por completo. Resulta de ello que diferentes investigadores pueden observar, digamos, el mismo grupo de discusión, y sin embargo dar descripciones totalmente distintas de lo ocurrido. Quien se adhiera a la orientación interaccionista presentará una distribución de frecuencia de las interacciones para cada serie de categorías de interacción. Otro, ante todo interesado en la sociometría y en la estructura del grupo relacionará sus observaciones con la estructura sociométrica del grupo. Otro que apoye la orientación psicoanalítica intentará captar de distintos modos los determinantes inconscientes y emocionales prevalecientes. Y otro más que adopta el enfoque de los teóricos cognoscitivos; es decir, que las percepciones y las cogniciones determinan los acontecimientos que ocurren en los grupos, describirá el contenido de la comunicación y las creencias sostenidas por varios miembros. De ser evidente, como generalmente ocurre al estudiar distintos tipos de grupos, que todas esas diferentes descripciones de hecho indican fenómenos distintos, no existirían dificultades insuperables. Entonces la tarea principal consistiría en determinar la forma en que cada uno de tales aspectos se relaciona con los demás, tanto conceptual como empíricamente. Pero por desgracia no siempre está claro en qué grado tales descripciones diferentes pueden ser modos distintos de hablar sobre las mismas cosas exactamente. Mucho trabajo queda por hacer antes de poder resolverse este problema, y se ganará mucho de ampliar la extensión de datos reunidos de acuerdo con los mismos grupos. No surgirían muchas confusiones innecesarias si se emplearan los registros de interacción, las pruebas sociométricas, las entrevistas y las pruebas proyectivas, digamos, en el mismo proyecto de investigación. Entonces sería evidente que todos estos recursos contribuyen a entender un grupo determinado, y también sería posible descubrir cómo estos tipos variados de datos se relacionan empíricamente entre sí.

La tarea más importante de la dinámica de grupo en la tercera etapa de desarrollo científico es establecer una serie generalmente aceptada de variables y conceptos fundamentales, que tuvieran una clara significación empírica y conceptual. Puede expresarse así el problema esencial. Deben exponerse las leyes fundamentales de la dinámica de grupo que buscan todos los investigadores en relaciones funcionales del tipo: $x = f(y)$; $x$ es cierta función de $y$. ¿Cómo seleccionar y nombrar las $x$ y $y$ de nuestra investigación? Al buscar solución a este asunto convendría separar dos aspectos que son más bien diferentes. Una parte del problema consiste en aislar las variables o dimensiones realmente unitarias que provocan diferencias discernibles. La otra parte consiste en dar a dichas variables nombres apropiados y propiedades conceptuales.

Solo puede lograrse la determinación de variables unitarias mediante ensayos empíricos que descubran las regularidades invariablemente halladas en mediciones y observaciones. Pueden ser de ayuda aquí el análisis factorial y otros métodos de captar asociaciones empíricas invariables. Es más difícil lograr un lenguaje común de conceptos que permita ordenar las variables en un sistema conceptual coherente. Si han de usarse las variables en un sistema conceptual de tal modo que puedan crearse desviaciones hacia nuevos datos y nuevas relaciones empíricas, entonces deben especificarse claramente sus propiedades conceptuales. Esas propiedades indican el lugar de cada variable en el sistema conceptual y los tipos de operaciones lógicas o matemáticas que pueden realizarse con ella.

A pesar de la importancia de los sistemas y modelos conceptuales, por ahora no existe un lenguaje único que acepten todos los teóricos. Más aún, pocas perspectivas existen

de que emerja pronto tal lenguaje. Sin embargo, y por fortuna, los sistemas conceptuales hoy en uso no son por completo incompatibles entre sí. En un sentido general, quienes emplean una serie de términos pueden "entender" a quienes usan otro, incluso sin haberse escrito un diccionario de traducciones. La posibilidad de sentir cuándo dos teóricos orientados diferentemente están hablando en esencia de la misma cosa proporciona el medio de lograr una serie de términos generalmente aceptados. Cuando dos teóricos coincidan en estar hablando de la misma cosa lo bastante para que la misma definición funcional pueda darse a los términos desiguales, entonces es posible lograr una traducción rigurosa entre los dos lenguajes y, con el tiempo, tal vez, los dos se amalgamarán en uno solo.

Actualmente gran parte de las investigaciones orientadas teóricamente en la dinámica de grupo consiste en investigaciones específicas sobre cómo se relacionan entre sí dos o tres variables. Así, un estudio puede investigar cómo las variaciones ocurridas en la cohesividad de los grupos afecta la fuerza de las presiones en los miembros del grupo para llegar a la homogeneidad de opiniones. Otro puede intentar determinar cómo afectan las variaciones de cohesividad la prontitud de los miembros para expresar hostilidad. Y otro más puede examinar cómo el grado de similitud de opiniones afecta la cohesividad del grupo. Hasta ahora pocos esfuerzos se han hecho para reunir estas variables en un sistema teórico coherente. Sin embargo, March y Simon (32) han proporcionado una prometedora guía al desarrollar varios "mapas" donde se muestra cómo pueden combinarse relaciones entre variables ofrecidas por diferentes investigadores. Esos mapas dejan bien claro que un entendimiento por completo adecuado de los determinantes de la vida en grupo implicará el especificar una red de relaciones causales. Por ejemplo, uno de tales mapas indica el grado en que se perciben las metas como compartidas y el número de necesidades individuales satisfechas en el grupo determinan en conjunto la frecuencia de interacción en el grupo, lo que influye sobre la fuerza de identificación con él, lo que a su vez afecta el grado en que se perciben las metas como compartidas, y el número de necesidades individuales satisfechas en el grupo. En otras palabras, existe una cadena circular de interacciones causales.

Al parecer, la dinámica de grupo parece estar lista para un rápido progreso en la construcción de tales mapas. Según cambie la atención de relaciones causales aisladas entre variables consideradas dos a un mismo tiempo, a configuraciones de relaciones, surgirá con mayor rapidez un entendimiento más penetrante sobre la naturaleza de la vida en grupo. Y, como resultado, el valor práctico de la teoría de la dinámica de grupo aumentará en gran medida, ya que quienes la acepten deben preocuparse de todas las ramificaciones derivadas de modificar cualquier variable determinada, y no de simples relaciones.

## TIPOS DE MÉTODOS EMPLEADOS

Según se revisa la literatura sobre dinámica de grupo, impresiona el gran ingenio empleado al planear las investigaciones. Se han sujetado a estudio los fenómenos de la vida en grupo por medio de muchas técnicas diferentes, y toda nueva publicación anuncia alguna innovación metodológica. Por consiguiente, será útil el clasificar los varios métodos más comúnmente empleados y describir las relativas ventajas y desventajas de cada uno. Como se verá, ningún método en sí puede ser considerado "el mejor", ya que debe guiar la elección de método los objetivos especiales de cada investigación. Por ello, la única conclusión genuina respecto a los métodos es saber si uno determinado es óptimamente adecuado a los objetivos de un proyecto de investigación. Para resolver el problema debe hacerse un detallado examen de cada objetivo y de cada método.

### Estudio de campo

Con este encabezado se nombran investigaciones que sujetan a ciertos grupos existentes a estudio sin intentar influirlos de ningún modo. De hecho, a menudo se tiene sumo cuidado de asegurar que la presencia del investigador afecte lo menos posible el funcionamiento del grupo. El estudio de W. F. Whyte sobre la vida callejera, y el estudio de Newcomb hecho en el Bennington College,

dos tempranas investigaciones sobre la vida en grupo, representan el estudio de campo y ejemplifican algunas variedades que pueden existir dentro del método general. Así como el objetivo principal de Whyte fue registrar cuidadosamente los acontecimientos observados e informar sobre ellos con toda fidelidad, Newcomb intentaba obtener datos cuantitativos sobre variables diferentes y descubrir por métodos estadísticos cómo estas variables se relacionaban entre sí. Resultado del estudio de Whyte fue una vívida explicación sobre la naturaleza de la vida de grupos reunidos en las calles, un colorido caso de estudio para el interesado en la dinámica de grupo. El informe de Newcomb, aunque describía ciertos rasgos de la vida estudiantil en Bennington, se concentraba más en mostrar las relaciones existentes entre las variables (por ejemplo, cómo se asociaba la popularidad con la tendencia a cambiar actitudes).

En el capítulo 12 se da otro ejemplo de estudio de campo; en él Festinger, Schachter y Back informan de los resultados de su estudio sobre el manejo de normas de grupos en un proyecto de vivienda. Se encontró en tal estudio que ciertas actitudes y conductas tendían a ser homogéneas entre la gente que vivía en la misma vecindad, que eran más homogéneas a mayor información por parte de los residentes de que sus amigos vivían en el mismo vecindario; y los individuos distintos a otros del mismo vecindario tendían a no ser elegidos como amigos por los demás. De acuerdo con tales hallazgos los autores presentan la hipótesis de que en cada vecindad existen estándares de grupo, en que la fuerza de cada estándar depende de la cohesividad del grupo de gente que vive en vecindad y que se paga con el rechazo el desviarse del estándar.

Pueden verse en estos estudios las principales ventajas y desventajas del estudio de campo. En el lado positivo puede emplearse sin interrumpir mayormente al grupo y puede proporcionar una gran variedad de datos. De reunirse esos datos sin preferencia alguna, pocas dudas resultarán sobre la aplicabilidad de los hallazgos a la "vida real". La información así obtenida es especialmente valiosa para sugerir generalizaciones sobre la naturaleza de la vida en grupo. Es obvia una importante desventaja del estudio de campo en problemas que deben surgir respecto a lo típico del grupo estudiado. Por ejemplo, ¿puede sostenerse en relación a un estudio de proyecto de vivienda que el estándar de grupo funcionará de igual modo en grupos diferentes como comités, familias y equipos atléticos, e incluso en todos los proyectos de viviendas? Es posible superar el problema de lo típico si se logra estudiar una serie de grupos tomados de la multitud de grupos al que han de aplicarse las generalizaciones. Pero tales procedimientos son costosos y rara vez se utilizan.

Una limitación más seria del estudio de campo es la dificultad de interpretar la dirección de la causalidad aparte de las correlaciones. ¿Indica la correlación entre el grado de homogeneidad de las actitudes en una vecindad y el número de amigos que allí residen una tendencia en la gente que gusta de influirse entre sí para llegar a parecerse, o una tendencia entre la gente similar para hacerse amiga, o ambas cosas? Para responder, Festinger, Schachter y Back sujetaron subsecuentemente sus hipótesis a una experimentación más controlada, en que se varió experimentalmente la atracción interpersonal, a modo de poder determinar sus efectos sobre los procesos de influencia. Aunque a menudo puede inferirse la dirección de la causalidad con arreglo a ciertas configuraciones de correlaciones y a informaciones sobre secuencias temporales, se necesita un estudio más directo sobre los efectos producidos al manipular experimentalmente las variables para establecer una interpretación confiable de cualquier correlación obtenida en un estudio de campo.

### Experimento natural

Dadas las limitaciones inherentes a los procedimientos correlacionales, todas las ciencias intentan, siempre que es posible, sujetar sus generalizaciones a pruebas experimentales. Aunque se aplica la misma consideración a la investigación de grupos, existen ciertas dificultades al manipular con propósitos experimentales cualquier variable que pudiera interrumpir la vida en grupo. Sin embargo, y por fortuna, en ocasiones es posible aprovechar cambios no producidos por el investigador, sino ocurridos en el curso normal de los acontecimientos. Cuando se introduce una nueva política o un nuevo procedimiento o cuando ocurre algún acontecimiento crí-

tico en el ambiente de grupo, se da oportunidad al investigador de descubrir qué otras cosas han cambiado como resultado de este "experimento de la naturaleza".

Un estudio ofrecido por Lieberman (30) permite ver el valor potencial de los experimentos naturales. En él se usaron datos de un estudio de campo que proporcionara la línea base para evaluar los cambios generados por un experimento natural en una fábrica de artículos eléctricos. En el estudio de campo original se pidió a los obreros llenar cuestionarios de actitud sobre el sindicato y la administración. En el curso del siguiente año se ascendió a 23 de esos trabajadores a capataces y 35 quedaron elegidos como ayudantes del sindicato. Unos quince meses después del estudio original se readministraron los cuestionarios a los obreros ascendidos y a un grupo control de trabajadores que no habían cambiado de posición. Pudieron determinarse los efectos de actitud causados al ser capataz o ayudante comparando los cambios de actitud ocurridos entre los sujetos "experimentales" y los de "control". Tales comparaciones mostraron que quienes habían cambiado de posición sufrieron modificaciones sistemáticas en sus actitudes, en cambio quienes no experimentaron modificaciones en su actitud manifestaron pocos cambios o ninguno. Los trabajadores ascendidos a capataces tendieron a ser más favorables con la administración, mientras que los nombrados ayudantes tendieron a volverve más favorables con el sindicato. Se notaron más los cambios entre los capataces que entre los ayudantes. Puede interpretarse la correlación entre posición en la organización y actitudes hacia la compañía y sindicato encontrada en la segunda serie de mediciones como indicadora de la influencia de la posición social sobre las actitudes, más bien que como manifestación de que se eligió a la gente según a sus actitudes. Que los datos vengan de un experimento natural y no de un simple estudio de campo da mayor apoyo a tal interpretación.

Las mayores ventajas del experimento natural son que los investigadores no imponen cambios bruscos al grupo bajo estudio, que pueden estudiarse cambios significativos y que puede inferirse con suficiente certeza la dirección de la causalidad. Una desventaja es que el investigador sólo puede estudiar aquellos cambios ocurridos por cualesquiera circunstancias. Otra limitación son las dificultades que por lo común se encuentran para establecer controles experimentales adecuados. Pudieron aplicarse tales controles con bastante éxito en el estudio ya expuesto, pero a menudo no pueden establecerse con facilidad. Un problema general es que a menudo los cambios introducidos por la naturaleza son obra de otros factores que por sí mismos pueden influir en el curso de los acontecimientos resultantes. En particular se necesita un gran cuidado, cuando la introducción de cualquier cambio queda a discreción de algún individuo o grupo de gente, para interpretar las consecuencias producidas por ese cambio.

Los requerimientos esenciales para tener éxito en un experimento natural consisten en reunir los datos apropiados antes y después de evaluar el cambio y hacer comparaciones adecuadas de la condición experimental y de la de control. Como en los grupos constantemente están ocurriendo cambios, es obvio que puede aprenderse mucho sobre el funcionamiento de los grupos si se prepara una compilación sistemática de los datos importantes. Dado lo mucho que promete este tipo de investigaciones, es sorprendente que se las haya usado tan poco. Según establezcan los especialistas en dinámica de grupo relaciones más duraderas con varios grupos sociales, puede esperarse una mayor explotación de los experimentos naturales.

### Experimento de campo

Para introducir mayor control sobre las variables que se están estudiando, los investigadores sociales han elaborado una técnica conocida como experimento de campo. Se distingue del experimento natural ante todo porque ahora se introducen cambios en el grupo con el propósito explícito de probar alguna hipótesis o de evaluar lo efectivo de alguna innovación en los métodos de manejo de grupo. Se planea cuidadosamente el cambio para que llene los requisitos del problema de investigación y se le pone a funcionar en condiciones que permitan controlar y comparar grupos adecuadamente comparables. Es obvio que se necesita la cooperación del grupo estudiado para que el investigador pueda introducir dichos cambios.

Los experimentos expuestos por Coch y French y por Siegel y Siegel en los capítu-

los 26 y 5 son ejemplos de experimento de campo. En el experimento de Coch y French se estimuló el problema de investigación mediante dificultades comunes a la industria cuando se introducen cambios técnicos. La práctica generalmente usada en la fábrica de ropa donde se realizó este experimento había sido introducir el nuevo procedimiento técnico, explicarlo a los empleados, proporcionar una "bonificación de reentrenamiento" en el precio de la pieza y entrenar empleados en el nuevo método. La respuesta usual de los empleados era sospechar, resistirse y mostrarse hostiles.

Los investigadores desarrollaron la hipótesis de que introducir nuevos métodos hacía al empleado sentirse inseguro, preocuparse de si el nuevo precio por pieza era justo y resentir la interferencia de la administración. Esto, a su vez, hacía que se establecieran estándares de grupo informales para restringir la producción. Los investigadores pensaron que de permitir a los trabajadores participar en el planeo de los nuevos métodos, se resistirían menos a la introducción de nuevos métodos.

Se eligieron varios grupos para participar en el experimento. Se hicieron coincidir esos grupos en el nivel de ejecución que tenían antes del experimento y en la magnitud del cambio que se introduciría en el trabajo. Se establecieron tres condiciones experimentales. La primera, la no participación, consistía del procedimiento usual empleado por la compañía. En la segunda, participación por representación, se reunía a todos los trabajadores, se les informaba sobre la necesidad del cambio y se les pedía elegir de entre ellos, representantes que trabajaran con los ingenieros en el diseño de los procedimientos nuevos. En la tercera, participación total, se pidió a todos los miembros del grupo trabajar con los ingenieros en la planeación del nuevo procedimiento.

Antes del tratamiento experimental todos los grupos manifestaron una tasa de producción promedio que fluctuaba ligeramente en 60 unidades y se mantuvo en ese nivel por seis semanas, sin ninguna mejora significativa. El grupo de participación por representación cayó hasta unas 45 unidades, pero volvió a 60 unidades, al cabo de tres semanas, y de ahí en adelante se niveló en unas 65 unidades. El grupo de participación total tuvo una caída inicial hasta 55 unidades y, al finalizar tres semanas, logró un nivel ligeramente superior a 70 unidades, que se mantuvo indefinidamente. Tiempo después los integrantes del grupo no-participación fueron cambiados a otro método nuevo mediante el procedimiento de la participación total. En esta ocasión dichas personas mostraron el rápido aumento de producción que manifestaron los que inicialmente formaron el grupo de participación total.

Como se planearon las manipulaciones experimentales para probar la hipótesis sobre participación y como se administraron para evitar influencias espurias, puede concluirse con bastante seguridad que los tratamientos experimentales determinaron, de hecho, los cambios observados en la producción.

En principio, el experimento de campo tiene pocas desventajas; combina todas las ventajas del método experimental y del estudio de campo. Pero en realidad existen muchos problemas al realizar experimentos en ambientes de campo. Una cosa es hablar en abstracto de "manipulación de variables" y otra por completo diferente poner en práctica los cambios necesarios. En primer lugar, no se puede ir simplemente a un grupo e introducir cambios experimentales; debe obtenerse permiso para investigar. Como las condiciones que hacen conceder tales permisos no están distribuidas al azar en todos los tipos de grupos, debe tenerse sumo cuidado al generalizar los hallazgos de experimentos de campo a todos los grupos. Pero incluso tras de obtener permiso para realizar un experimento de campo, el investigador se enfrenta a otro serio problema, ¿cómo lograr los cambios exigidos por los objetivos de su investigación A veces, como en el experimento de campo de Siegel y Siegel, pueden producirse los cambios mediante una modificación menor de los procedimientos usuales empleados por la administración. Pero más a menudo los cambios exigen alterar la conducta acostumbrada de gente clave. Por ejemplo, ¿puede cambiarse el estilo de mandar en un grupo, simplemente diciendo al líder que actúe de forma diferente? Es aquí donde el científico social necesita la colaboración de practicantes expertos y gente entrenada en las profesiones correspondientes. Pero, por desgracia, el elaborar una tecnología social efectiva depende en grado considerable de la acumulación de

conocimiento obtenido en investigaciones. Así, en las mejores condiciones, deberán realizarse los experimentos de campo mediante una manipulación y un control de variables imperfectos, hasta que no se sepa más sobre la dinámica de grupo. La posibilidad de la experimentación en el campo debe aumentar al ir progresando el trabajo de todo tipo sobre dinámica de grupo.

## Grupos naturales en el laboratorio

Una modificación del experimento de campo es sacar los grupos naturales de su ambiente usual y situarlos en condiciones muchísimo más controladas o artificiales de lo que es posible en el experimento de campo normal. Para ejemplificar este procedimiento se describirá brevemente un estudio realizado por French y Snyder **(16)** sobre el mantenimiento de tripulaciones en la Fuerza Aérea.

El objetivo general de este estudio era determinar algunos factores que afectan el grado de influencia que tiene en realidad un oficial subalterno sobre las acciones de sus hombres. El factor de preocupación es el grado en que los hombres aprecian al oficial. Se administraron cuestionarios a miembros de varias tripulaciones de una base de la Fuerza Aérea; en ellos se les pedía indicar sus sentimientos personales hacia sus oficiales. Las respuestas proporcionaban información sobre el grado de afecto que cada hombre había desarrollado respecto de su oficial en el vivir normal de la base. Un poco más tarde cada oficial con tres de sus subordinados participaron en un experimento, trabajando juntos en dos tareas controladas.

Se planeó la primera tarea para que el oficial subalterno estuviera en desacuerdo en un principio con sus hombres respecto a la solución que el grupo debería dar al problema. Registrando cuidadosamente las interacciones de la discusión y midiendo los cambios provocados por ésta, fue posible determinar cuánta influencia intentaba tener el oficial subalterno y cuánto éxito tenía en influir sobre sus hombres. Los resultados indicaron que intentaba influir más sobre sus hombres y tenían mayor éxito en ellos los oficiales más queridos, en comparación con aquellos menos apreciados.

La segunda tarea fue diseñada de modo de posibilitar el mantener constante, de grupo a grupo, el grado de influencia buscado por el oficial subalterno. ¿Lograrían mayor influencia los oficiales más apreciados, incluso haciendo el mismo número y tipo de intentos para influir que los oficiales menos apreciados? Para responder a tal pregunta, cada oficial abandonó el cuarto, aunque se comunicaba con sus hombres mediante notas escritas en que les pedía modificar su conducta en ciertas formas. Aunque los hombres no se daban cuenta de ello, las notas enviadas por los oficiales eran idénticas en todos los grupos. Los resultados de esta parte del experimento revelaron que un intento estándar de influencia recibido de un oficial apreciado causaba mayor influencia que el mismo intento recibido de un oficial menos apreciado.

Habría sido virtualmente imposible determinar la influencia real ejercida por intentos estrictamente equivalentes sin introducir los tipos de control solo posibles en condiciones de laboratorio. Y sin embargo, por usar grupos naturales, fue posible permitir a la naturaleza generar diferencias más fuertes en las relaciones interpersonales de las que se lograrían por lo común en grupos artificiales. Una ventaja importante de este método es que permite investigar variables no fácilmente creables en el laboratorio. Como sus demás ventajas son en esencia las mismas de otras variaciones del método experimental, no se repetirán aquí. Sin embargo, debe subrayarse un problema. El grado de apreciación medido de cada hombre por su oficial no revela, indudablemente, la historia completa de las relaciones entre ambos hombres. Así, los grupos que muestren mucha apreciación hacia el oficial muy bien pueden haber sido diferentes de los que mostraron baja apreciación en otras formas también. La correlación obtenida entre apreciación e influencia puede reflejar, por consiguiente, el funcionamiento de algunos de estos rasgos asociados, más bien que el nexo en sí. Siempre que se permita a la "naturaleza" generar variables independientes, surgirá este problema de interpretación.

### Grupos artificiales en el laboratorio

El deseo de aislar variables y manipularlas bajo condiciones tan controladas como sea posible, ha hecho que los investigadores sociales creen grupos en el laboratorio y los hagan funcionar en condiciones dispuestas por el experimentador. Se recordará que en los trabajos iniciales de Sherif y Lewin, Lippitt y White se usaron grupos creados con propósito de investigar. Más aún, estos investigadores tuvieron cuidado de sujetar los grupos a condiciones dispuestas por ellos. En los siguientes se hicieron muchas ampliaciones y elaboraciones de este método fundamental. Como se han hecho esfuerzos por ejercer cada vez mayor control sobre las variables, las condiciones en que funcionan los grupos en el laboratorio se han hecho más y más "artificiales", hasta no parecerse a ninguna condición de la "vida real". Así, para evitar efectos no controlados de anteriores relaciones entre miembros, se han formado los grupos de extraños. Y, para estudiar varios efectos de comunicación entre los miembros, se han restringido los mensajes a notas escritas, a modo de interceptarlos subrepticiamente y substituirlos por otros preparados previamente. Tal vez se haya ejercido el grado de control más extremo en aquellos experimentos en que se hace creer al sujeto que es miembro de un grupo con el que solo se puede comunicar por un sistema de intercomunicación electrónica, pero en el que, de hecho, escuchan una cinta grabada de una interacción preparada (véase, por ejemplo, cap. 9). En todos estos experimentos no se intenta crear una réplica exacta de algún tipo de circunstancias halladas en la sociedad, sino descubrir los efectos producidos sobre variables abstractamente definidas por variaciones.

Las principales ventajas de realizar experimentos con grupos artificiales en condiciones de laboratorio surgen de la posibilidad de controlar las variables. Cuando apoyados en investigaciones en ambientes de campo o en grupos naturales aún quedan preguntas por resolver, sobre la dirección de la causalidad o sobre cuál de varias condiciones que varían simultáneamente son responsables de los efectos observados, el investigar grupos artificiales en condiciones de laboratorio puede proporcionar respuestas mucho más claras. Solo deficiencias en la habilidad del experimentador o restricciones éticas evitan que se manipule alguna variable importante para la vida de los grupos, y las limitaciones del método residen precisamente en esas consideraciones. Quienes realizan tales investigaciones no aceptan como válida la crítica a menudo expresada, de que los experimentos de laboratorio son "artificiales", pues sólo mediante tal artificialidad pueden estudiarse en aislamiento variables comúnmente asociadas. Y, en réplica a las críticas de artificialidad, quienes apoyan este método indican que los experimentos de las ciencias físicas son igual de artificiales, en este sentido, como cualquiera realizado en la dinámica de grupo.

Sin embargo, queda una importante dificultad por resolver al generalizar los resultados de la investigación en laboratorio a los grupos sociales. En el experimento de laboratorio solo se manipulan ciertas variables en un tiempo dado, mientras que el resto permanece constante en algún nivel. Hasta no completarse un buen número de investigaciones, será imposible conocer los efectos ejercidos por todas las combinaciones posibles de variables. Por esta razón se necesita cautela para generalizar hallazgos de situaciones donde existen condiciones que no han sido investigadas. Así, para dar un ejemplo obvio, se ha realizado gran parte de los experimentos de laboratorio con grupos de los que se tiene un historial muy corto. Si la edad de un grupo influye sobre los efectos de otras variables, lo adecuado es generalizar de los experimentos de laboratorio a solo grupos jóvenes.

En un intento de vencer tal dificultad, se ha introducido en algunos experimentos de laboratorio una técnica llamada simulación. El propósito es simular condiciones reales, o potencialmente reales, en que las grupos verdaderos se encuentren a sí mismos. Así, podrían crearse condiciones para imitar un refugio antiaéreo o una nave espacial. O podrían formarse grupos y situarlos en un edificio planeado para simular medios de interceptar aviones. Se proporcionaría a cada equipo experimental todo el material electrónico de que disponen los equipos reales. Después se introducirían varios programas de mensajes, para imitar distintas circunstancias que pudieran enfrentar los equipos reales. De este modo es posible determinar, por ejemplo, qué

dificultades encontrarán equipos que trabajen en circunstancias reales, y probar varios métodos para resolverlas. Las posibilidades de simulación son casi infinitas, pero, como indicara Guetzkow **(18)**, al describir el posible empleo de la simulación para estudiar relaciones internacionales, poco se ha usado aún, excepto en ciertos ámbitos militares y de negocios. La simulación se adapta bien a las "investigaciones de desarrollo", donde se busca determinar los efectos que podrían esperarse de combinar un buen número de variables en una situación única. Aún no se ha establecido hasta qué grado la calidad de juego de tales ambientes afecta la habilidad de generalizarlo a la vida real.

### Conclusiones

Sería erróneo sostener que cualquiera de estos tipos diferentes de métodos es el mejor. Los hallazgos y las hipótesis derivados de un estudio que empleara un método debería servir para guiar los subsecuentes estudios que utilizara cada uno de los otros métodos. Así, los estudios de campo y los experimentos naturales proporcionan conclusiones tentativas que pueden sujetarse a pruebas muy rigurosas mediante experimentos más controlados. Y, al mismo tiempo, se necesitan los estudios y experimentos de campo para determinar si las generalizaciones obtenidas de situaciones y grupos artificiales pueden aplicarse con seguridad a ambientes naturales. Los tópicos genuinos de la metodología se dedican en esencia a las tácticas: ¿Cuál es el mejor método para un objetivo particular? Dada cierta etapa de desarrollo, ¿cuánto esfuerzo debe dedicarse a estudios exploratorios generales y cuánto debe dedicarse a controlar variables y a una cuantificación precisa? Esos aspectos son materia de juicio, y solo la experiencia puede determinar qué resoluciones son las mejores.

## LA DINÁMICA DE GRUPO Y LA SOCIEDAD

Todas las ramas de la ciencia, en el mundo moderno, están íntimamente relacionadas con la sociedad, como la construcción de la bomba atómica demostró de modo tan dramático a los físicos; pero la dinámica de grupo tiene una relación especialmente cercana. Desde luego, comparte con las ciencias naturales el que puedan usarse sus hallazgos con buenos o malos propósitos. Se diferencia de ella, sin embargo, porque sus materiales de investigación son seres humanos y grupos sociales. Esta diferencia tiene consecuencias técnicas y éticas. Por ejemplo, el especialista en dinámica de grupo no puede mantener grupos de gente almacenada como un químico guarda los materiales químicos en su estantería o como un biólogo mantiene una colonia de animales experimentales. Tampoco puede tomar un grupo de gente y sujetarlo a todo tipo de condiciones solo para descubrir qué ocurre. Y los resultados prácticos de la investigación en dinámica de grupo no son una pieza de ferretería que pueda instalarse siguiendo un manual; por lo contrario, es una serie de principios respecto a la forma en que la gente debe organizar los procedimientos de grupo si desea obtener ciertos resultados. En resumen, los métodos y productos de los especialistas en dinámica de grupo constante e inevitablemente los involucran con la sociedad, lo deseen o no **(26)**.

Algunos problemas inquietantes surgen de este hecho. Ahora se considerarán brevemente tres aspectos del trabajo en dinámica de grupo que dependen en especial de sus relaciones con la sociedad: *a)* formular problemas de investigación; *b)* realizar la investigación, y *c)* convertir el conocimiento en práctica.

### Formulación de problemas de investigación

Muchos factores influyen sobre cómo elige el investigador un problema de investigación y la manera en que lo formula. Como se ha visto, su disciplina anterior y su orientación teórica general afectarán sus puntos de vista sobre qué variables son importantes, qué tipos de datos deberán reunirse, qué métodos son más apropiados y qué conceptos deberán emplearse en sus formulaciones teóricas. Pero además debe reconocerse que realiza su investigación en una sociedad. Así por ejemplo, cree en ciertos valores y es poco probable que planee un proyecto de investigación cuyo propósito central sea comprender mejor cómo minar esos valores. Y como investigar cuesta dinero, depende de las opiniones de quienes cuidan las finanzas de la sociedad respecto

a qué problemas merecen apoyo. Finalmente, dado que debe investigar grupos de gente, solo podrá investigar aquellos problemas que dichos grupos le permitan estudiar. Por lo tanto, debe ser obvio: los especialistas en dinámica de grupo no pueden formular sus problemas de investigación en un vacío social; los aspectos escogidos para investigar dependen en gran medida de la sociedad en que el investigador trabaja. Y como se vio en el capítulo 1, la dinámica de grupo solo ha florecido en ciertos países.

Pueden verse claramente esas influencias en las investigaciones sobre la dinámica de grupo ya acumuladas. Apenas puede considerarse accidental que se haya realizado tanta investigación respecto al problema de la conformidad en los Estados Unidos, durante la época de las controversias McCarthy. Tampoco es accidental que en las sociedades democráticas se haya hecho tanto hincapié en el problema del liderazgo. Pueden captarse influencias similares en los muchos trabajos hechos sobre eficiencia de grupo, el grupo como fuente de resistencia al cambio y las consecuencias de los grupos sobre la salud mental.

Sin embargo, no debe suponerse que los especialistas en dinámica de grupo no ejercen influencia en los puntos de vista de la sociedad respecto al papel de los grupos en ella. En grado considerable el generoso apoyo financiero dado a las investigaciones en dinámica de grupo por las instituciones militares, las organizaciones industriales y las agencias gubernamentales dedicadas a la salud mental son resultado de que los especialistas en dinámica de grupo han demostrado cómo los grupos ejercen profunda influencia en temas de importancia para dichas agencias y que investigar grupos puede ser productivo. Más aún, como los especialistas en dinámica de grupo trabajaron con profesionales y practicantes de distinto tipo, han ayudado a que esta gente comprenda las formas en que la investigación de grupos puede serles, en última instancia, beneficiosa.

Dada la íntima interacción que existe entre la investigación de la dinámica de grupo y aquellos segmentos sociales preocupados de mejorar la práctica social, es necesario que se entienda claramente la naturaleza de la contribución hecha por los investigadores. Si investigar la dinámica de grupo va a ser una ayuda genuina para mejorar la práctica social, debe realizarse de modo de crear un entendimiento significativamente nuevo de la naturaleza de la vida en grupo. Lograr ese tipo de entendimiento exige al especialista en dinámica de grupo enfocar los fenómenos sociales de un modo esencialmente diferente al del practicante y a concentrarse en un problema, para considerarlo desde muchos ángulos diferentes hasta llegar a comprenderlo, y no simplemente hasta que haya pasado la necesidad de alguna actividad administrativa dada. Una preocupación demasiado grande o demasiado impaciente por cosechar los frutos prácticos de la investigación solo reducirá las oportunidades de cosechar algo.

Al examinar las relaciones entre el investigador y el practicante se descubre una paradoja desconcertante: el hecho mismo que hace al investigador social especialmente valioso, le ocasiona gran dificultad de ganarse el tipo de apoyo requerido de la gente de mente práctica. El investigador competente se diferencia del practicante competente principalmente por su forma de formular problemas y conceptualizar los fenómenos sociales. En esta falta de convencionalismo peculiar se encuentra el valor práctico del especialista en dinámica de grupo. Pero también aquí surgen sus dificultades.

Lewin (28), ejemplifica este requerimiento sugiriendo que para lograr una comprensión fundamental de problemas de las minorías sería necesario investigar temas aparentemente distintos como la interrelación entre los ciegos y los videntes y entre los adultos y los niños, así como entre negros y blancos o entre católicos y protestantes. Afirmó que deben verse los problemas de las minorías solo como un ejemplo del modo que afecta el *status* de grupo la vida en grupo. De tener razón, quienes se preocupen por mejorar la suerte de los negros, los ciegos o los niños tienen participación en un programa de investigación coordinado sobre el problema abstracto del *status* de grupo, como lo tienen quienes se preocupan por el bienestar de la mujer profesionista, el departamento de personal o el equipo de investigaciones de una organización de negocios, los psicólogos clínicos en una clínica de salud mental o el científico social en el mundo de la ciencia.

Por estas razones el especialista en dinámica de grupo aspira a elaborar una teoría

general de grupos y resiste todo intento de definir la dinámica de grupo mediante un tipo particular de grupo o de problema social. La dinámica de grupo logrará tal enfoque fundamental sobre la vida en grupo y hará una contribución práctica importante a la sociedad hasta donde se formulen sus problemas de investigación de acuerdo con los dictados de los problemas en sí y en consonancia con las exigencias de la elaboración de la teoría. Sin embargo, tal camino significa que el especialista en dinámica de grupo deberá investigar de modo íntegro fenómenos y problemas que para el practicante parecerán no tener relación entre sí. Más aún, el valor definitivo de su investigación irá a campos prácticos comúnmente considerados ajenos el uno al otro.

### Cómo efectuar la investigación

En la realización efectiva de la investigación el especialista en dinámica de grupo podría ejercer influencias de uno u otro tipo sobre los grupos estudiados. Incluso en el estudio de campo, donde intenta minimizar esta influencia, el investigador establece relaciones capacer de crear diferencias. Por ejemplo, si hace entrevistas o preguntas, dirige la atención a ciertos fenómenos, y es poco probable que la gente reaccione a éstos de igual manera, tras de realizarse la investigación. Pero algo más importante: debe plantearse la cuestión de qué hacer con los hallazgos. Si el investigador aprende algo de importancia vital sobre los grupos, los miembros tendrán un interés legítimo en saber cómo se va a usar esa información. Al no poder soslayar esta pregunta, el investigador debe aclarar desde el principio qué entendimiento, implícito o explícito, existe respecto al papel de su investigación en la administración del grupo.

Cuando el plan de investigación pida manejar variables, el investigador impone al grupo exigencias especialmente duras. Por ejemplo, supóngase que desea investigar los efectos de distintos grados de participación de los miembros de grupo en decisiones de importancia para el grupo, y que desea realizarlo conduciendo experimentos de campo en los locales de una unión sindical. ¿Por qué iba a dar permiso un sindicato para introducir variaciones en la forma de tomar decisiones? Si la práctica acostumbrada es que toda la membrecía haga decisiones y el experimento pide hacer decisiones en forma centralizada, entonces el experimentador podría estar pidiendo al sindicato ir contra una clara ideología democrática. Si la práctica prevaleciente es que algunas personas tomen decisiones a nombre del grupo y el experimento exige una participación total en las decisiones, entonces el experimentador puede estar amenazando el poder político de la camarilla gobernante. De cualquier modo, si los cambios experimentales son importantes, el experimento está destinado a interrumpir e, incluso, a amenazar. Para justificar tales efectos debe haber en la investigación una ganancia compensatoria para los participantes. Al intentar obtener la cooperación de grupo, el investigador aparentemente puede ofrecer dos cosas: tratar de persuadir al grupo, o a quienes tienen el poder de conceder permiso, de que se beneficiarán al compartir el conocimiento resultante del experimento, o prometer que los cambios introducidos por el experimento producirán consecuencias de valor inmediato. Aunque en ciertas circunstancias ambas consideraciones pueden justificarse y ser persuasivas, debe ser obvio que solo se realizarán experimentos en grupos cuyas condiciones alienten a cooperar con el experimentador.

El problema de poder llegar a los fenómenos que desea estudiar crea ciertos problemas éticos al especialista en dinámica de grupo. Puede decirse que cualquier persona convendrá en que no deben realizarse los experimentos, sean de laboratorio o de campo, cuando existe la posibilidad de dañar a los sujetos. Pero, ¿quién resuelve qué es "daño"? Y ¿quién puede otorgar permiso para realizar experimentos con grupos de gente? Aunque pocos objetarían realizar investigaciones aprobadas por todos los participantes conforme al conocimiento total de los posibles resultados, obtener tal aprobación haría a veces imposible realizar el tipo de investigación requerida. ¿Es lícito que la dirección de un grupo dé permiso para investigarlo? Algunas personas responderían sí, pues la dirección constantemente está tomando decisiones e instituyendo procedimientos que afectan a todos los miembros; pero otros opinan que nadie tiene derecho de autorizar la experimentación con otra gente, o reunir datos sobre

ella. Una controversia surgida hace algunos años ejemplifica lo complejo del tema; se reveló que se habían registrado las deliberaciones de un jurado sin el conocimiento de los jurados, pero con permiso del juez. A pesar de que abogados responsables creían que tal investigación contribuiría, en última instancia, a fortalecer el sistema de jurado, serias dudas existen respecto a si se justifica el grabar datos ocultamente.

El problema parecido de usar el engaño surge en muchas investigaciones. Es en especial difícil, pues existen buenas razones para creer que, de saber la gente los propósitos del investigador, tal conocimiento puede influir sobre los resultados de la investigación. Ejemplifica el problema la investigación de Festinger, Riecken y Schachter **(14)**, quienes deseaban estudiar los distintos efectos causados por una dramática no confirmación de las creencias sustentadas en común por un grupo de gente. Descubrieron un pequeño grupo que proporcionaría la oportunidad única de estudiar esos efectos, pues los miembros auguraban el final del mundo. Los investigadores deseaban evitar toda influencia sobre el grupo y resentían la imposibilidad de revelar cándidamente sus intereses a los miembros. Por consiguiente, decidieron unirse al grupo en calidad de creyentes. Así, estarían en contacto con los fenómenos que deseaban observar. El problema ético era si se justificaba emplear este engaño, incluso teniendo gran cuidado, al informar de sus hallazgos, de ocultar la identidad del grupo y de los individuos implicados. El mismo problema surge de modo más general en muchos experimentos de laboratorio (véase, por ejemplo, capítulo 13), donde se hace creer a los sujetos que otros no están de acuerdo con ellos en ciertos hechos u opiniones. Aquí se usa el engaño como medio de manipular una variable. ¿Se justifica el engaño, incluso si se explica la verdadera naturaleza del experimento a los sujetos tras de terminar dicho experimento?

Es obvia la imposibilidad de lograr consensos universales sobre esos aspectos, pero el investigador debe estar consciente de tales problemas éticos y prepararse para renunciar a la investigación cuando estén implicadas serias cuestiones de esta índole. El investigar variables importantes para la gente y para la sociedad exige habilidad, diplomacia y estándares éticos elevados. No basta la habilidad intelectual y la capacidad de pensamiento abstracto, que en cualquier otra ciencia son requisitos.

### Convertir el conocimiento en práctica

La dinámica de grupo se dedica a hacer avanzar los conocimientos fundamentales sobre la vida en grupo. Como se indicó antes, para triunfar en tal esfuerzo debe formular sus problemas de investigación según las demandas de la teoría abstracta, más bien que de acuerdo con las necesidades prácticas inmediatas. A pesar de las formas distintas en que el investigador y el practicante enfocan los grupos, los conocimientos ya acumulados sobre dinámica de grupo deben proporcionar desmedida información útil para el manejo de la vida en grupo. Sin embargo, queda mucho por aprender sobre las formas más efectivas de convertir el conocimiento fundamental en práctica mejorada.

Desde luego, el especialista en dinámica de grupo puede influir sobre la práctica social en muchas formas. Por ejemplo, proporcionando datos valiosos a quienes realizan acciones sociales. Sus técnicas para reunir datos, como la prueba sociométrica, el registro de la interacción y las entrevistas, pueden emplearse con ventaja como herramienta para mejorar la eficiencia del funcionamiento de grupo. Y sus conceptos, como cohesividad, estructura y papel, pueden ayudar al practicante a pensar en acontecimientos que ocurren en los grupos con que trabaja. El enseñar la dinámica de grupo a gente relacionada no con la investigación, sino con la práctica, se basa en la suposición de que conocer los hallazgos hechos en las investigaciones ayudará en los asuntos prácticos de los grupos. Poca duda puede haber de que la práctica social se ha beneficiado de tener un número creciente de personas relacionadas con los hallazgos hechos al investigar los grupos.

No obstante, existen razones para creer que se necesitarán nuevos procedimientos antes de lograr hacer un uso óptimo del conocimiento sobre dinámica de grupo. Como los conocimientos fundamentales se han ido acumulando con los años, cada vez es más evidente que no puede tomarse simplemente de lo almacenado los hallazgos hechos en las investigaciones fundamentales para usarlos.

Deben convertirse los principios en prácticas y procedimientos. En la esfera social existe gran necesidad de prestar atención explícita al proceso de invención y a la investigación de desarrollo. El problema de convertir conocimientos fundamentales en práctica social no está en que quienes trabajan con grupos hayan sido tímidos o conservadores cuando se tratar de probar nuevos métodos de administración. El problema es que ni investigadores ni practicantes han reconocido suficientemente la necesidad de dedicar mucho trabajo duro al proceso de hacer útiles los conocimientos fundamentales. De servir las experiencias de las ciencias naturales y la ingeniería, se necesita un largo periodo de desarrollo —pruebas piloto, evaluaciones y replaneaciones— antes de poder obtener un producto confiable. Muy a menudo, en el mundo de la administración social, se pone en práctica cualquier procedimiento nuevo y plausible sin probar o evaluar los resultados. Es de esperar que en los próximos años se presencie el surgimiento de una nueva especialidad dedicada directamente a los problemas pendientes de cómo inventar, conforme a firmes principios generales, nuevas técnicas de la vida en grupo, y cómo evaluar sus consecuencias reales antes de ponerlas en práctica.

## RESUMEN

La dinámica de grupo es un campo relativamente joven, y manifiesta las características de la juventud. Pasa por un rápido crecimiento y busca un sentido de identidad. Podrán entenderse mejor los temas de este campo si se enfocan en tal perspectiva.

Los temas principales de la dinámica de grupo estudian los siguientes aspectos: *a)* preconcepciones sobre los valores que se ganan o se pierden mediante las actividades de grupo; *b)* formas en que debe distinguirse la dinámica de grupo de otras especializaciones de la ciencia social; *c)* la mejor orientación teórica por usar al estudiar los grupos; *d)* uso de los métodos de investigación más apropiados para los objetivos de la investigación, y *e)* relaciones que deben mantenerse entre dinámica de grupo y sociedad.

Se ha sugerido que quien estudie la dinámica de grupo no debe traer a su investigación ninguna preconcepción de que los grupos son universalmente "buenos" o "malos". Lo más adecuado es suponer que los grupos pueden facilitar o inhibir el logro de objetivos sociales deseables, y que la tarea de la investigación es lograr comprender la naturaleza de la vida en grupo, de modo de buscar con mayor razonamiento los objetivos deseables mediante los conocimientos proporcionados por la investigación.

Aunque las investigaciones propiamente llamadas dinámica de grupo han tendido a concentrarse en grupos pequeños, informales o primarios, es poco aconsejable definir el campo como el estudio de cualquier "tipo" particular de grupo. Por lo mismo, es poco aconsejable ceñir el campo según el uso de un tipo particular de método investigador o por adherirse a una orientación teórica única. Aún no se ha establecido ningún criterio satisfactorio para delimitar el campo, y solo puede identificarse la dinámica de grupo por su propósito central de lograr entender la naturaleza de la vida en grupo.

Una gran variedad de orientaciones teóricas ha guiado el estudio de la dinámica de grupo. Aunque tal diversidad de enfoques y de esquemas conceptuales pueda a veces parecer confusa, refleja la juventud y el vigor de este campo. Los esfuerzos por lograr un cuerpo coherente de conocimiento sobre los grupos deben contestar satisfactoriamente a cuatro preguntas: *a)* ¿cuál es la relación adecuada entre reunir datos y elaborar una teoría?, *b)* ¿cuáles son los objetivos adecuados de estudio y las técnicas adecuadas de observación?, *c)* ¿cuáles son las variables fundamentales que determinan lo que ocurre en los grupos?, y *d)* ¿cómo pueden

combinarse los muchos factores que afectan la vida en grupo para lograr un sistema conceptual comprensivo? Según continúen los trabajos en dinámica de grupo, cada vez habrá respuestas más satisfactorias a esas preguntas.

Quienes investigan la dinámica de grupo han mostrado mucho ingenio para inventar métodos de investigación. Sería erróneo insistir en que cualquiera de ellos es el "mejor". Cada uno tiene ventajas y limitaciones, y el problema fundamental es elegir el método más adecuado al objetivo de la investigación y a la etapa de desarrollo teórico en cada zona del problema.

Los métodos y productos del especialista en dinámica de grupo constante e inevitablemente lo involucran con la sociedad, lo desee así o no. La íntima relación entre dinámica de grupo y sociedad se refleja en la formulación de problemas de investigación, en cómo se conduce la investigación y en la conversión de conocimientos fundamentales a la práctica. Respecto a cada uno de esos temas, la sociedad influye sobre el especialista en dinámica de grupo, quien a su vez influye sobre la sociedad. No obstante, al realizar su trabajo el especialista en dinámica de grupo no sólo debe poseer habilidad intelectual y la capacidad para el pensamiento abstracto, sino también destreza social, sensibilidad y elevados principios éticos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

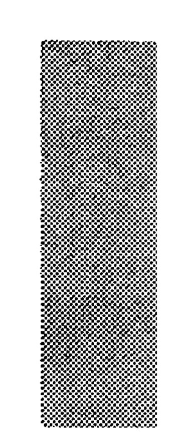

1. Asch, S. E. *Social psychology.* Nueva York: Prentice-Hall, 1952.
2. Bach, G. R. *Intensive group psychotherapy.* Nueva York: Ronald Press, 1954.
3. Bales, R. F. *Interaction process analysis.* Cambridge, Mass.: Addison-Wesley, 1950.
4. Bion, W. R. Experiences in groups, I-VI. *Human Relations,* 1948-1950; **1**, 314-320, 487-496; **2**, 13-22, 295-303; **3**, 3-14, 395-402.
5. Bion, W. R. Group dynamics: A review. *International Journal of Psychoanalysis,* 1952, **33**, 235-247.
6. Borgatta, E. F., Cottrell, L. S., y Meyer, H. J. On the dimensions of groups behavior. *Sociometry,* 1956, **19**, 223-240.
7. Caplow, T. Further development of a theory of coalitions in the triad. *American Journal of Sociology,* 1959, **64**, 488-493.
8. Cartwright, D. A field theoretical conception of power. En D. Cartwright (Dir.), *Studies in social power.* Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1959. Págs. 183-220.
9. Cartwright, D. Lewinian theory as a contemporary systematic framework. En S. Koch (Dir.), *Psychology: A study of a science.* Vol. 2. Nueva York: McGraw-Hill, 1959.
10. Cattell, R. B. Concepts and methods in the measurement of group, syntality. *Psychological Review,* 1948, **55**, 48-63.
11. Deutsch, M. Field theory in social psychology. En la obra de G. Lindzey (Dir.), *Handbook of social psychology.* Cambridge, Mass.: Addison-Wesley, 1954. Págs. 181-222.
12. Ezriel, H. A psychoanalytic approach to group treatment. *British Journal of Medical Psychology,* 1950, **23**, 59-74.
13. Festinger, L. *A theory of cognitive dissonance.* Evanston, Ill.: Row, Peterson, 1957.
14. Festinger, L., Riecken, H. W., y Schachter, S. *When prophecy fails.* Minneapolis: Univ. of Minnesota Press, 1956.
15. Foa, U. G. Behavior, norms, and social rewards in a dyad. *Behavior Science,* 1958, **3**, 323-334.
16. French, J. R. P., Jr., y Snyder, R. Leadership and interpersonal power. En la obra de D. Cartwriht (Dir.), *Studies in social power.* Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1959. Págs. 118-149.
17. Freud, S. *Group psychology and the analysis of the ego.* Londres: Hogarth, 1922.
18. Guetzkow, H. A use of simulation in the study of inter-nation relations. *Behavioral Science,* 1959, **4**, 183-191.
19. Harary, F., Norman, R. Z., y Cartwright, D. *Structural models: An in-*

*troduction to the theory of directed graphs.* Nueva York: Wiley, 1965.

20. Hays, D. G., y Bush, R. R. A study of group action. *American Sociological Review,* 1954, **19**, 693-701.
21. Heider, F. *The psychology of interpersonal relations.* Nueva York: Wiley, 1958.
22. Hemphill, J. K. *Group dimensions: A manual for their measurement.* Columbus: Ohio State Univ., Bureau of Business Research, 1956, núm. 87.
23. Homans, G. C. *The human group.* Nueva York: Harcourt, Brace, 1950.
24. Illing, H. A. C. G. Jung on the present trends in group psychotherapy. *Human Relations,* 1957, **10**, 77-84.
25. Jennings, H. H. *Leadership and isolation.* Nueva York: Longmans, Green, 1943.
26. Kelman, H. C. The social consequences of social research: A new social issue. *Journal of Social Issues,* 1965, **21** (3), 21-40.
27. Krech, D., y Crutchfield, R. S. *Theory and problems of social psychology.* Nueva York: McGraw-Hill, 1948.
28. Lewin, K. The Research Center for Group Dynamics at Massachusetts Institute of Technology. *Sociometry,* 1945, **8**, 126-136.
29. Lewin, K. *Field theory in social science.* Nueva York: Harper, 1951.
30. Lieberman, S. The effects of changes in roles on the attitudes of role occupants. *Human Relations,* 1956, **9**, 385-402.
31. Lindzey, G., y Borgatta, E. F. Sociometric measurement. En la obra de G. Lindzey (Dir.), *Handbook of social psychology.* Cambridge, Mass.: Addison-Wesley, 1954. Págs. 405-448.
32. March, J. G., y Simon, H. A. *Organizations.* Nueva York: Wiley, 1958.
33. Miller, J. G. Toward a general theory for the behavioral sciences. *American Psychologist,* 1955, **10**, 513-531.
34. Moreno, J. L. *Who shall survive?* Washington, D. C.: Nervous and Mental Diseases Publishing Co., 1934.
35. Newcomb, T. M. *Social psychology.* Nueva York: Dryden, 1950.
36. Rapoport, A. Mathematical models of social interaction. En la obra de R. D. Luce, R. R. Bush y E. Galanter Dirs.), *Handbook of mathematical psychology.* Vol. 2. Nueva York: Wiley, 1963. Págs. 493-579.
37. Scheidlinger, S. *Psychoanalysis and group behavior.* Nueva York: Norton, 1952.
38. Simmel, G. *The sociology of...* (Traducida por K. H. Wolf.) Glencoe, Ill.: Free Press, 1950.
39. Simon, H. A. *Models of man: Social and rational.* Nueva York: Wiley, 1957.
40. Stock, D., y Thelen, H. A. *Emotional dynamics and group culture.* Nueva York: Nueva York Univ. Press, 1958.
41. Stogdill, R. M. *Individual behavior and group achivement.* Londres: Oxford Univ. Press, 1959.
42. Thibaut, J. W., y Kelley, H. H. *The social psychology of groups.* Nueva York: Wiley, 1959.
43. Whyte, W. F., Jr. Small groups and large organizations. En J. H. Rohrer y M. Sherif (Dirs.), *Social psychology at the crossroads.* Nueva York: Harper, 1951.
44. Whyte, W. H., Jr. *The organization man.* Nueva York: Simon and Schuster, 1956.

## SEGUNDA PARTE

# GRUPOS Y MEMBRECIA DE GRUPOS



# Grupos y membrecía de grupo: Introducción



La entidad social conocida por grupo es un objeto de la experiencia diaria. Si se pidiera a alguien —digamos, un estudiante universitario— nombrar los grupos a que pertenece, respondería con facilidad. Empezaría enumerando ciertos clubes u organizaciones: la fraternidad, clubes dramáticos o una organización de gobierno estudiantil. Después podría decirnos que es miembro de un equipo atlético y que regularmente sale con un grupo dado de muchachos. Podría recordar que asiste a clases con otros estudiantes. De interrogársele más a fondo, tal vez mencionaría la familia, su identificación étnica, su filiación religiosa y el partido político de su elección. Las mismas preguntas, hechas a otras personas, pronto producirían una larga lista de referencias para el término grupo según se le emplea en el lenguaje diario.

Entidades sociales de ese tipo constituyen el tema de la dinámica de grupo. Obviamente, el tema es amplio, pues los grupos manifiestan gran variedad de propiedades. Se diferencian por el tamaño, por su duración, sus objetivos, sus actividades, el grado de formalización, la estructura interna, la importancia de sus miembros y muchos otros aspectos. Las teorías de la dinámica de grupo se dedican a las interrelaciones existentes entre las propiedades de los grupos, al modo como surgen y cambian las propiedades particulares y al modo como afectan el funcionamiento del grupo las relaciones intergrupo y la vida de los miembros.

Dada la multiplicidad de propiedades que poseen los grupos, es difícil formular una definición de *grupo* que abarque todos los existentes en la sociedad y pueda proporcionar una clara distinción entre esas entidades sociales llamadas "grupo" y aquellas que merecen otro nombre. Empieza el capítulo con una discusión del problema de la definición. Después se toman en cuenta las relaciones que pudieran existir entre una persona y un grupo. A continuación se examinan algunas condiciones que provocan la formación de grupos. Y se concluye estudiando los tipos de propiedades que pueden atribuirse legítimamente a los grupos.

## DEFINICIÓN DE GRUPO

La siguiente definición, aportada por Brodbeck, sirve para identificar esa amplia clase de entidades sociales comúnmente llamadas grupos (5, 2):

> Grupo es una suma de individuos situados en ciertas relaciones descriptivas (es decir, observables) entre sí. Desde luego, los tipos de relaciones ejemplificadas dependerán del tipo de grupo o lo determinarán, sea una familia, un auditorio, un comité, un sindicato de trabajadores o una multitud.

Deben subrayarse ciertos rasgos de esta definición. Los elementos de un grupo son individuos; una serie de personas constituyen la membrecía del grupo. Pero es mentira que cualquier colección arbitraria de gente, como todos los estudiantes cuyos apellidos comiencen con una letra determinada, constituyan un grupo. Para que una serie de personas califiquen como grupo, deben relacionarse entre sí de algún modo definido.

Lewin ha desarrollado más a fondo este punto de vista (27, 184).

> La similitud entre personas solo permite clasificarlas, reunirlas bajo el mismo concepto abstracto, mientras que pertenecer al mismo grupo social implica la existencia de interrelaciones concretas y dinámicas entre las personas. Un esposo, la mujer y el niño son menos parecidos entre sí, a pesar de constituir un fuerte grupo natural, que lo es el niño respecto a otros niños, o el esposo a otros hombres o la mujer a otras mujeres. Los grupos fuertes y bien organizados, lejos de ser por completo homogéneos, contienen una variedad de diferentes subgrupos e individuos. No es la similitud o la disimilitud lo que decide si dos individuos pertenecen al mismo o a diferentes grupos; lo decide *la interacción social u otros tipos de interdependencia.* Se define mejor un grupo como *un todo dinámico basado más bien en la interdependencia que en la similitud.*

Respetando el enfoque propuesto por Brodbeck y Lewin, se adopta la siguiente definición: grupo es un conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas hacen a éstas interdependientes en algún grado significativo. Así definido, el término grupo se refiere a una clase de entidades sociales que tienen en común la propiedad de la interdependencia entre sus miembros constitutivos.

Los grupos varían mucho por la naturaleza y la magnitud de la interdependencia que existe entre sus miembros. El público asistente a un concierto es un grupo, bien que débil y transitorio, pues las reacciones de cada miembro (por ejemplo, los aplausos, las risas, la inquietud) dependen en cierto grado de las reacciones de los demás. Tal auditorio se volvería un grupo interdependiente en alto grado, por cierto tiempo, si alguien gritara "fuego". Una reunión de personas que luchan por obtener una meta común también constituyen un grupo, pues la conducta propia de la meta que manifiesta cada persona afecta la posibilidad de que los otros lleguen a tal meta. Y si la sociedad trata de modo homogéneo a esta serie de personas a causa de la raza, la religión o alguna otra razón, pueden llegar a identificarse entre sí y volverse, por lo tanto, un grupo interdependiente. En fin, los miembros de una familia por lo general componen un grupo especialmente fuerte dado el sumo grado de interdepenrencia respecto a varios temas que son de gran importancia para todos ellos.

Gran parte de las definiciones que da la literatura de dinámica de grupo son más restrictivas que la adoptada aquí. Es característico de un autor elegir ciertas relaciones u otras propiedades de especial interés para él y tomarlas como criterio para decidir sobre la existencia de un grupo. De ello resultan muchas definiciones aparentemente antagóni-

cas. Desde nuestro punto de vista, esas varias definiciones simplemente identifican diferentes tipos de grupos, y poco se ganará de estar discutiendo cuál es la "verdadera". No obstante, será instructivo examinar algunas de esas definiciones, pues revelan varios atributos de los grupos que los investigadores han considerado de particular importancia.

Muchos teóricos se han interesado en especial por una forma de interdependencia conocida como interacción y la han hecho parte esencial de su definición de grupo. Se dice que dos personas llegan a la interacción si la conducta de cada una afecta directamente a la de la otra. La siguiente definición, propuesta por Homans, hace de la interacción criterio único para la existencia de un grupo y proporciona medios funcionales de decidir si dos personas son miembros del mismo grupo (**21**, 84).

Se define un grupo por la interacción de sus miembros. Si decimos que los individuos A, B, C, D. E, forman un grupo, ello significará que por lo menos se tienen las siguientes circunstancias. En cierto tiempo, A interactúa más con B, C, D, E... que con M, N, L, O, P... a quienes preferimos considerar como extraños o miembros de otros grupos. B. también interactúa más a menudo con A, C, D, E... que con los extraños y así por el estilo con los otros miembros del grupo. Es posible, por el simple hecho de contar las interacciones, señalar a un grupo cuantitativamente distinto de los otros.

Si un conjunto de gente interactúa con frecuencia y por largos periodos de tiempo, es probable que sus interacciones adquieran un patrón, que desarrollen esperanzas respecto a la conducta mutua y que lleguen a identificarse entre sí como miembros de la misma entidad social. Como indicara Marton, a menudo se han incorporado tales consecuencias de la interacción en la definición de grupo (**33**, 285-286).

Por lo general se comprende que el concepto *sociológico* de grupo se refiere al número de personas que interactúan entre sí según patrones establecidos. A veces se enuncia esto como un número de personas que tienen relaciones sociales establecidas y características. Sin embargo, las dos afirmaciones son equivalentes, pues las "relaciones sociales" son en sí formas encasilladas de interacción social que duran lo suficiente para volverse partes identificables de una estructura social.

Un criterio objetivo de grupo (es) ... la "frecuencia de interacción".

Un segundo criterio de grupo ... es que las personas interactuantes *se definen a sí mismas* como "miembros"; esto es, que tienen suposiciones formadas sobre las formas de interacción que moralmente los unen a ellos y a otros "miembros", pero no a aquellos considerados como "ajenos" al grupo.

El tercer criterio correlativo es que *otros definan* a las personas interactuantes como "pertenecientes al grupo"; esos otros incluyen miembros y no miembros.

Una orientación en esencia similar, aunque expresada en distinta terminología, fue ofrecida por Newcomb (**34**, 3):

Por lo menos para los propósitos de la psicología social, distingue a un grupo el que sus miembros compartan normas respecto a algo. La extensión que abarquen las normas compartidas puede ser grande o pequeña, pero a nivel mínimo incluyen cualquier cosa que distinga los intereses comunes de los miembros del grupo, sea la política o el póker. También incluyen necesariamente normas sobre los papeles de los miembros del grupo, papeles entrelazados, pues se definen en términos recíprocos. ...Esos rasgos distintivos del grupo —normas compartidas y papeles entrelazados— presuponen una relación de interacción y comunicación más que transitoria.

Ciertos escritores de la tradición psicoanalítica, más preocupados por los aspectos psicológicos de los grupos que por la interacción o sus productos, han hecho hincapié en un tipo diferente de interdependencia. La siguiente exposición de Scheidlinger describe esa orientación (**37**, 137-138):

Según (Freud), dos o más personas constituyen un grupo psicológico si han escogido el mismo objeto-modelo (líder) o los mismos ideales o ambos, en sus superegos y, por consiguiente, se han identificado entre sí. Redl postuló que la formación de grupos también ocurre cuando varios individuos han usado los mismos objetos como medios de liberar similares conflictos internos. Más aún, el líder podría ser objeto de

identificación en base al amor o al miedo que por él tienen los miembros del grupo; es un objeto de las pulsiones de amor o agresión, o ambas, de los miembros del grupo. Como resultado de esos nexos comunes con el líder, todos los cuales pueden funcionar juntos en cualquier grupo, surgen los lazos afectivos entre los individuos.

Otros psicólogos han centrado su atención en la gratificación que los miembros obtienen de pertenecer al grupo. Afirman que a menos que una reunión de personas, en sus relaciones, proporcionen algún grado de satisfacción a cada miembro, dicha reunión no permanecerá como entidad social distintiva. La siguiente definición de Bass expresa ese punto de vista (**4**, 39):

Definimos "grupo" como un conjunto de individuos cuya existencia como conjunto recompensa a los individuos.

Deutsch, en un cuidadoso análisis de las interrelaciones cooperativas y competitivas (véase cap. 35), también hizo hincapié en los aspectos motivacionales de los grupos. Deutsch supone que los individuos tienen metas cuya obtención podría depender de las acciones de otros, y distingue dos tipos de tales interdependencias motivacionales, a los que llama "promovedor" y "constrictivo". Según Deutsch, dos personas son promovedoramente interdependientes si el avance de cada una hacia su meta facilita que el otro alcance la suya; son constrictivamente interdependientes si el progreso de uno reduce la posibilidad de que el otro alcance su meta. Habiendo desarrollado esas distinciones, Deutsch ofrece las siguientes definiciones (cap. 35, 467-468):

Un grupo sociológico existe (tiene unidad) hasta donde los individuos que lo componen persigan metas promovedoramente interdependientes.

Un grupo psicológico existe (tiene unidad) hasta donde los individuos que lo componen se perciban a sí mismos como buscadores de metas promovedoramente interdependientes.

La distinción de Deutsch entre grupos sociológicos y psicológicos indica otro rasgo importante que los grupos pueden poseer. Es obvio que si un conjunto de gente es lo bastante independiente, los miembros y otras personas pueden percibir la unidad resultante. Está claro que los grupos pueden existir como objetos en las percepciones y cogniciones de los individuos. A veces se han empleado tales cogniciones como criterio para la existencia de un grupo, según lo ejemplifica la siguiente definición de Smith (**40**, 227):

Puede definirse un grupo social como una unidad consistente de un número plural de organismos separados (agentes) que tienen una percepción colectiva de su unidad y que tienen la habilidad o la tendencia de actuar o que están actuando de un modo unitario hacia el ambiente.

Tal vez la definición más restrictiva de toda la literatura sea la ofrecida por Bales, quien deseaba identificar precisamente el tipo de entidad social que estaba estudiando en su laboratorio y alentar la restricción de generalizar hallazgos a entidades sociales que no posean esas propiedades especificadas (**3**, 33).

Se define un grupo pequeño como cualquier número de personas que interactúan entre sí en un encuentro cara a cara o en una serie de tales encuentros, en que cada miembro recibe alguna impresión o percepción de todos los otros miembros lo bastante distintiva para que pueda, en ese momento o en un interrogatorio posterior, dar alguna reacción a cada uno de los otros como persona individual, aunque solo sea recordar que el otro estaba presente.

Si, como se ha propuesto, se usa el término grupo para referirse a cualquier conjunto de personas interdependientes, entonces es obvio que cada una de las definiciones consideradas, al exigir ciertas formas de interdependencia u otras propiedades, designa un tipo particular de grupo. Esas definiciones, en conjunto, proporcionan una lista de atributos que han sido, para varios teóricos, rasgos especialmente importantes de los grupos. Entonces, es probable que cuando una serie de personas constituya un grupo, la caracterizará una o más de las siguientes afirmaciones: *a)* participan en interacciones frecuentes; *b)* se definen entre

sí como miembros; *c)* otros las definen como pertenecientes al grupo; *d)* comparten normas respecto a temas de interés común; *e)* participan en un sistema de papeles entrelazados; *f)* se identifican entre sí como resultado de haber buscado en sus superego el mismo objeto modelo o los mismos ideales; *g)* encuentran que el grupo es recompensante; *h)* persiguen metas promovedoramente interdependientes; *i)* tienen una percepción colectiva de su unidad; *j)* tienden a actuar de modo unitario respecto al ambiente.

Es problema empírico saber si ciertos conglomerados de esas características tienden a encontrarse juntos; si, por ejemplo, la interacción frecuente de hecho genera normas compartidas y un sistema de papeles entrelazados, o si quienes encuentran recompensante un grupo persiguen metas promovedoramente interdependientes. A mayor número de tales atributos poseídos por una serie de personas, y a mayor fuerza, más cerca parecerá estar el conjunto de gente de volverse un grupo completo.

## RELACIONES ENTRE PERSONA Y GRUPO

Al considerar cualquier individuo y un grupo particular, es evidente que existen entre ellos muchas posibles relaciones. La persona puede ser o no, un miembro. Puede depender del grupo en cierto grado para obtener cosas que valora. Puede considerar atractiva o repelente la perspectiva de ser miembro, y el grupo, a su vez, puede aceptarlo o rechazarlo. La membrecía puede ser voluntaria o involuntaria. Puede pertenecer simultáneamente a varios grupos, y esas membrecías pueden ser más o menos compatibles entre sí. Finalmente, puede usar el grupo como referencia al formar sus creencias o actitudes, al guiar su conducta y al evaluarse a sí mismo, evaluar el tratamiento que recibe y evaluar otra gente. Esas y otras relaciones persona-grupo pueden tener importantes consecuencias para la persona y para el grupo.

### Membrecía

De nuestra definición de grupo se deduce que cualquiera perteneciente a un grupo particular queda afectado de alguna forma por el hecho de la membrecía. Es de esperarse que los efectos de la membrecía sobre una persona serán mayores cuanto más fuerte sea el "carácter de grupo" de la serie de individuos que constituyen dicho grupo.

El experimento de laboratorio realizado por Zander, Stotland y Wolfe **(49)** confirma tal suposición. Dichos investigadores crearon dos tipos de grupos, que se diferenciaban por su grado de unidad; compuesto cada grupo por estudiantes universitarios que no se conocían entre sí antes de la sesión experimental. Para generar mucha unidad, en un tipo de grupo se sentó a los sujetos alrededor de una mesilla redonda, para dejar clara la configuración del grupo. El experimentador dijo un discursillo sobre la importancia de los grupos en la vida diaria y sobre las propiedades que por lo común se necesitan para que se considere como grupo a un conjunto de personas. Se dijo a los participantes que competirían contra otros grupos y se les pidió elegir un nombre para el suyo. En el otro tipo de grupo, en condiciones de poca unidad, se permitió a los sujetos sentarse "donde quisieran"; estaban desperdigadas sillas y mesas al azar por el cuarto. El experimentador no usó la palabra "grupo", y llamó a los sujetos simplemente "ustedes muchachas". No mencionó la importancia de los grupos ni las propiedades que pueden tener. Dio a la reunión un número, en lugar de pedirles que escogieran nombre para el grupo, y les dijo que competirían con personas de otras sesiones experimentales.

Se dio a todos los grupos la misma tarea, relacionada con el buen gusto en el vestir. Las muchachas seleccionarían combinaciones de color para varios juegos completos apropiados para distintas ocasiones y asignarían colores específicos a varias piezas de vestir que componían cada juego. Las muchachas trabajaron en esta labor solas y en cubículos separados. Tras completar la tarea, el experimentador calificó los productos y combinó las calificaciones, para obtener una calificación de grupo única. Se dijo a la mitad de los grupos que habían tenido éxito, y que hasta el momento su calificación era "la segunda desde arriba". Se informó a la otra mitad de los grupos que "no les había ido muy bien, pues eran los antepenúltimos de la lista". Entonces se distribuyó un cuestionario a cada miembro, solicitando, entre otras co-

sas, que calificara varias de sus características o habilidades.

Los resultados del experimento demostraron claramente que el grado de unidad de grupo afecta las reacciones de los miembros al éxito o fracaso del grupo. En los grupos de unidad elevada, los miembros de grupos que fracasaron se calificaron a sí mismos significativamente más bajo que los miembros de grupos con éxito, mientras que en los grupos de baja unidad no se diferenciaban mucho las autoevaluaciones de quienes pertenecían a grupos de buen éxito y a grupos de fracaso. Es interesante indicar que el número de autoevaluaciones afectadas por el fracaso del grupo fue mayor en los sujetos de los grupos de unidad elevada. En apariencia, a mayor unidad, mayor proporción del ego se involucra en el grupo y es afectada por la identificación con el grupo.

Los grupos considerados en este experimento de unidad elevada resultaron claramente más débiles que los grupos hallados en la vida diaria; sin embargo, sus efectos sobre los miembros no fueron triviales. Los grupos naturales que se encuentran en la sociedad por lo común tienen un grado mucho más alto de interdependencia respecto a una amplia gama de temas y perduran por periodos de tiempo considerablemente mayores. Por consiguiente, la membrecía o no membrecía de un individuo en un grupo natural tendrá para él, es de esperarse, profunda significación. Los grupos a los que pertenece o no un individuo —una fraternidad, un grupo de trabajo, un club recreativo, un cuerpo religioso, un grupo étnico, un partido político o incluso un grupo de terapia— esencialmente afectan el tipo de persona que es él.

Se dice que una persona que es miembro de un grupo está "en" el grupo y se localiza dentro de sus límites. Pero es obvio que la membrecía no compromete necesariamente toda la persona; puede solo ser importante para ciertos segmentos de su vida. Los grupos se diferencian muchísimo por el grado en que involucran la persona en su membrecía. Las consecuencias ejercidas por el club de póker de las noches del martes pueden limitarse, en su miembro más devoto, a la conducta del martes por la noche y a sus actitudes y creencias respecto al póker. Ser miembro de un sindicato puede tener implicaciones principalmente en la economía de una persona. Otros grupos —la familia, una unidad militar, un grupo de terapia, un grupo étnico— pueden implicar importantes porciones de la vida de sus miembros. Las partes dadas de una persona que están comprometidas por la membrecía afectarán el funcionamiento del grupo y su significación para los miembros.

## Dependencia

A menudo la membrecía hace que el individuo dependa del grupo en muchas de las cosas que necesita. Los miembros de un núcleo familiar por lo común dependen muchísimo de él para aprovisionarse de comida, refugio, afecto, seguridad y otros recursos necesarios a un vivir efectivo. Los miembros de un sindicato dependen de él —de la efectividad de cómo negocie, la naturaleza de sus programas de bienestar social y de lo progresista de sus líderes— para su nivel de ingresos, las condiciones de trabajo y la seguridad en la vejez. Los miembros de sociedades profesionales y asociaciones comerciales pueden depender ante todo de las publicaciones hechas por esos grupos para obtener información relacionada con sus ocupaciones. Y la autoestima de los miembros de un grupo étnico depende en gran parte de su *status* en la sociedad. Entonces se ve que la naturaleza y grado de la dependencia, son aspectos importantes de la relación entre una persona y un grupo.

## Atracción y aceptación

Se dice que la relación de un individuo hacia el grupo es de *atracción positiva* si el grupo lo motiva a convertirse en miembro o a seguir siéndolo; de *atracción negativa* si no desea pertenecer y de *atracción neutral* si la membrecía le es indiferente. Se dice que es sumamente cohesivo el grupo cuyos miembros se relacionan con él por un alto grado de atracción positiva. Probablemente tal grupo es "fuerte" en el sentido de tener la capacidad de retener miembros, movilizar sus energías para apoyar las metas del grupo y lograr la adherencia a estándares del grupo. Se estudiará más a fondo en el capítulo 7 el concepto de cohesividad de grupo, que ha

probado ser muy valioso en las teorías de dinámica de grupo.

Jackson (23) empleó la relación de atracción junto con la de aceptación para identificar ciertas relaciones más complejas que existen entre la persona y el grupo. Define aceptación como el grado en que el grupo emplea prescripciones de papeles para influir sobre la conducta de un individuo. Aceptación positiva significa que los miembros de un grupo consideran al individuo sujeto a las sanciones surgidas de adherirse a las normas de grupo o desviarse de ellas. La aceptación neutra significa que los miembros sienten indiferencia o toleran la conformidad del individuo a las normas de grupo. Y aceptación negativa significa que los miembros tratan al individuo como no perteneciente al grupo, que lo excluyen de la membrecía. Se ha obtenido la total "membrecía psicológica" cuando una persona queda atraída positivamente por el grupo y es positivamente aceptada por éste. La atracción neutral unida a la aceptación neutral caracterizan a la "no membrecía psicológica". Surge la "membrecía marginal" cuando una persona aceptada como miembro siente indiferencia hacia la membrecía. Y se tiene una "relación rebelde" cuando un individuo aceptado desea no pertenecer al grupo. El análisis que hizo Jackson de esa y otras posibles combinaciones de atracción y aceptación aclara que esos dos rasgos de la relación persona-grupo pueden tener consecuencias significativas para ella y para el grupo implicado en la relación.

## Volición

La posibilidad de que una persona pueda ser miembro de un grupo al que no desea pertenecer hizo a muchos teóricos distinguir entre membrecía "voluntaria" y "no voluntaria". Aunque es difícil lograr una definición por completo satisfactoria de los dos términos, está claro que la definición se refiere a un aspecto fundamental de la relación de membrecía familiar. Los reclusos de una prisión son por lo común sumamente interdependientes y constituyen por ello un grupo, aunque preferirían no pertenecer a él. De ordinario un niño no puede elegir respecto a la membrecía familiar, y los padres pueden verse forzados a seguir siendo miembros de la familia a causa de prohibiciones religiosas o legales contra el divorcio. Puede situarse a un individuo en un grupo particular sin tomar en cuenta sus deseos, simplemente porque posee ciertas características visibles, como el color de la piel, el sexo, una incapacidad determinada, etcétera. Y un trabajador puede permanecer en la compañía solo porque su nivel de vida es alto debido a la antigüedad y los beneficios de pensión.

Estos ejemplos evidencian cómo varias condiciones existentes generan membrecía no voluntaria. Una persona puede verse obligada a permanecer en el grupo porque se le trata como miembro, porque no tiene otras alternativas o por los gastos que le implicaría el retirarse. Si un individuo desea abandonar un grupo, pero permanece en él por cualquiera de esas razones, experimentará frustración y privación. Un grupo compuesto por tales personas poseerá características distintivas, muchas de las cuales crearán problemas a su funcionamiento efectivo. Sin embargo, debe notarse que no necesariamente acompaña una atracción negativa a la membrecía compulsiva. Un conjunto de individuos forzados a permanecer en el mismo grupo pueden desarrollar un alto grado de cohesión y sentir orgullo por su membrecía. Suscitar lealtad en los miembros es un problema al que deben enfrentarse quienes guían tales grupos.

Otro tipo de relación persona-grupo es el de no membrecía involuntaria. Esta relación surge cuando se excluye a alguien de un grupo al que desea pertenecer. Tal rechazo puede ocasionar devastadoras consecuencias en la persona rechazada, y mucha gente llega a extremos por evitarlo. No se han estudiado sistemáticamente las condiciones que determinan los efectos de la no membrecía involuntaria, pero en Snoek (41) se encuentra un comienzo interesante. Snoek investigó las reacciones de estudiantes universitarios a quienes se dijo que habían sido excluidos de participar en un club de bridge al que habían solicitado pertenecer. Snoek descubrió que la persona informada del rechazo conservaba el deseo de ser un miembro y trata de obtener la aprobación de otros miembros si el rechazo se basa en algún criterio que afecte su autoevaluación, como falta de habilidad o el que los miembros no lo apreciaron. Pero se reducirá su deseo de pertenecer al grupo y no tratará de hacerse aceptar por los otros, si el rechazo se basa en alguna característica

incambiable, como ser del sexo opuesto a los componentes del grupo.

Ziller **(50)** y Thibaut y Kelley **(43)** dan una explicación más detallada sobre la naturaleza de los grupos "abiertos" y "cerrados" y de la membrecía no voluntaria.

### Membrecía múltiple

Al considerar las relaciones entre persona y grupo conviene recordar que un individuo determinado es miembro de varios grupos. Sus relaciones con esos grupos pueden ser compatibles entre sí o pueden ocasionar conflictos de algún tipo. Por ejemplo, surgirá un "conflicto de intereses" si el miembro de un comité para dar ayuda a investigaciones, también es miembro de un grupo de investigación que solicita ayuda. Los conflictos de interés son bastante comunes cuando representantes de grupos subordinados componen un comité coordinado o directivo.

Si una persona pertenece a dos grupos con normas de valores distintas, es de esperarse que cada grupo ejerza sobre él presiones de conformidad. Como por lo general es desagradable para un individuo sentirse sujeto a presiones sociales antagónicas, es de esperar en la gente una tendencia a evitar combinaciones de membrecía incompatibles en ese sentido. Así, el miembro de una organización de derechos civiles probablemente no pretenda pertenecer a la vez a la Sociedad John Birch; y el miembro de un sindicato políticamente activo se identificará probablemente con el partido político cuyo programa sea compatible con la ideología del sindicato.

No obstante, es posible que una persona se encuentre en dos grupos con normas por completo contradictorias. Un negociante puede ir a la iglesia el domingo y escuchar un sermón sobre la forma de tratar a sus semejantes y apoyarlo de todo crazón. El lunes asistirá a una sesión de la Sociedad para Mejoras Prácticas Comerciales y aceptará con igual facilidad las opiniones opuestas de ese grupo. Aunque pertenecer a grupos diferentes puede crear dilemas y contradicciones en el individuo, es común observar que la mayoría de la gente funciona eficientemente como miembro de muchos grupos. A menudo solo aparecen vagamente conscientes de la inconsistencia de sus creencias, actúan según los estándares del grupo más poderoso en ese momento o se las arreglan para resolver los conflictos sin tenerlos en mente en lo absoluto.

Es inevitable que algunos papeles sitúen a sus representantes en una posición de membrecía sobrepuesta. Por ejemplo, el moderno capataz industrial es formalmente miembro de la administración, aunque informalmente pertenezca al grupo fabril de la planta. Cuando los estándares de esos dos grupos se diferencian, ¿cuál deberá seguir? Un ejemplo más: el administradoor de una escuela es miembro del consejo escolar y miembro de la facultad. Gross, Mason y McEachern **(18)** mostraron que los conflictos surgidos porque el administrador tiene una posición media, se resuelven a menudo al adherirse la persona a los estándares de un tercer grupo: la asociación profesional con sus iguales.

En un estudio sobre visitantes extranjeros, Watson y Lippitt **(46)** observaron que el extranjero descubre que la gente reacciona hacia él sólo como representante de su patria, y que el nuevo ambiente reta las suposiciones del viejo. El visitante debe intentar enfrentarse a este reto como condición necesaria para interactuar con sus huéspedes y tener paz. Siente la necesidad de conformarse al grupo presente y guardar fidelidad a los grupos "de su tierra". Zajonc **(47)** informa que los extranjeros frustrados por la dificultad de adaptarse, agreden la nueva conducta o las nuevas creencias que han tratado de adoptar. Facilita esta agresión su posición social como extranjero, pues disminuye su necesidad original de adaptarse al nuevo ambiente y le hace aumentar su deseo de conducirse como la gente de "su tierra".

Killian **(26)** ha descrito vívidamente cómo las lealtades sobrepuestas y las "presiones cruzadas" pueden resultar en un conflicto intenso para el individuo, cuando se ve forzado a escoger entre aquéllas en alguna emergencia, como un desastre en la comunidad. Killian encontró que en tal situación, membrecías anteriormente sin conflicto, de pronto enfrentan a la persona con la necesidad de hacer una elección difícil; por ejemplo, entre cuidar de su familia o intentar ayudar a sus compañeros de trabajo. Cada persona intentó ofrecer su ayuda al grupo que le era más importante o que lo atraía más. Gerard **(15)** también examinó los efectos de la membrecía

sobrepuesta; permitió que los grupos de un experimento de laboratorio llegaran a una decisión unánime respecto a la mejor solución para un problema social. Una semana después situó a los miembros en grupos diferentes, donde los nuevos colegas se oponían a la decisión de los grupos anteriores; estos nuevos colegas eran participantes pagados a quienes se asignó la tarea de estar en desacuerdo con los sujetos. Se resistieron las presiones al cambio de los últimos grupos de acuerdo a cuán atractivos eran los primeros grupos para los miembros.

Las membrecías en otros grupos que tienen los miembros de un grupo determinado pueden causar varias consecuencias en el funcionamiento de este último. Pueden crear conflictos de lealtad e inhbir la acción de grupo concertada. Pero también pueden ser fuente de creación e innovación al aportar al grupo puntos de vista heterogéneos y una variedad de informaciones y valores. Una membrecía de grupo múltiple también puede aumentar la capacidad del grupo para la acción al proporcionarle una amplia extensión de "contactos" y nexos con otros grupos, que ayudarán al grupo a lograr sus objetivos.

La naturaleza y grado de las membrecías múltiples también puede tener importantes consecuencias en relación al sistema social mayor al que pertenecen los grupos. Coleman **(9)** examinó algunas de esas consecuencias en un análisis teórico de conflictos comunales relacionados con la fluorización del agua, la política de la escuela pública, la integración racial y las reformas al gobierno de la ciudad. Indica que el conflicto se agudiza cuando los asuntos se polarizan y los individuos o grupos se identifican con uno de los dos lados opuestos. Si la comunidad está organizada de tal modo que pocas personas tengan múltiples membrecías, será relativamente fácil para los grupos alinearse con una de las dos fracciones opuestas. Sin embargo, de haber muchas membrecías sobrepuestas, la gente que pertenezca a dos grupos, cada uno alineado con un lado opuesto, experimentará presiones cruzadas. En tal caso, el conflicto se localiza entre grupos y entre individuos con membrecía múltiple. Deberán surgir intentos de reconciliar las partes, para equilibrar cualquier tendencia a que la controversia se vuelva un asunto polarizado de la comunidad.

Likert **(28)** ha abogado por el uso deliberado de la membrecía sobrepuesta como técnica para manejar organizaciones. Afirma que una organización funcionará mejor cuando su personal funcione no como individuos, sino como miembros de grupos de trabajo sumamente efectivos que tengan metas de producción altas. Para coordinar las actividades de esos grupos y lograr un sistema total coherente, debe unírseles con gente de membrecías sobrepuestas. El superior de un grupo es subordinado del siguiente grupo, y así en toda la organización. Es evidente que tal concepción de la administración depende muchísimo de un adecuado desempeño de la función de "lazo de unión" por aquellos que conservan membrecía sobrepuesta.

Es de esperar que la calidad de relaciones entre cualesquiera dos grupos dependen del grado en que tengan miembros en común. En un extremo está la condición de membrecía desunida, donde nadie es miembro de los dos grupos. Si dos grupos como éstos entran en contacto, las posibilidades de conflicto, rivalidad y mal entendimiento podrían ser numerosas. En el otro extremo, todos los miembros de un grupo, el subgrupo, también son miembros del otro, el grupo inclusivo, y las relaciones entre los dos dependerán en grado sumo de la posición del subgrupo en el grupo inclusivo. Entre ambos extremos están los muchos casos de membrecía múltiple ya considerados.

## Grupos de referencia

Las explicaciones teóricas de cómo se forman, mantienen y cambian las actitudes, especialmente hacia el ego, con frecuencia emplean el concepto de *grupos de referencia.* Hyman **(22)** usó por primera vez el término al analizar los modos en que el individuo forma una concepción de su *status* en la sociedad. Hyman propuso que, ya que el *status* se define como la posición relativa de alguien hacia otra gente, el punto de vista de una persona sobre su *status* depende del grupo particular con el cual se compare, es decir, su grupo de referencia. Hyman demostró que pueden causarse los cambios haciendo cambios en su grupo de referencia. Los investigadores del Departamento de Guerra de los EUA **(42)** emplearon con éxito el concepto posteriormente para explicar varia-

ciones en lo moral, en especial el sentimiento de privación, entre los soldados norteamericanos durante la segunda Guerra Mundial.

Al pasar el tiempo, el concepto grupo de referencia ha adquirido un significado cada vez más amplio, de modo que hoy se le usa por lo común para denotar cualquier grupo con el que el individuo relacione sus actitudes. Una persona cuyas actitudes dependan, se formen o se basen en un grupo determinado, tiene una relación de referencia con dicho grupo. Kelley (24) indicó que los grupos de referencia así concebidos pueden servir a dos funciones más bien diferentes. Llama a la primera *función comparativa* y afirma que "un grupo funciona como grupo de referencia comparativo de un individuo al grado que la conducta, las actitudes, las circunstancias u otras características de sus miembros representen estándares o puntos de comparación que él usa para hacer juicios y evaluaciones" (24, 413). Hyman hace hincapié en esta función, que parecería estar implicada ante todo en las influencias sociales ejercidas sobre la percepción del individuo, su cognición y su nivel de aspiración según los estudiaron Sherif (39), Chapman y Volkmann (7), Festinger (11) y Asch (2). Kelley llama a la segunda función *función normativa* y afirma que "un grupo funciona como grupo de referencia normativo para una persona al grado de que las evaluaciones que de ella se hagan se basen en el grado de su conformidad a ciertos estándares de conducta o actitud y hasta donde la entrega de las recompensas o los castigos están condicionados a estas evaluaciones" (24, 413). Al parecer, esta acción es funcional en los procesos de presión social considerados en la tercera parte de este libro. Kelley nota que las dos funciones estarán servidas por el mismo grupo con frecuencia, pero no siempre.

Importa observar que la relación de referencia y la relación de membrecía no son necesariamente idénticas. Las normas de una sociedad honoraria adulta o el deseo de un estudiante de hacerse miembro pueden inclinar su orientación hacia las becas o simplemente ser miembro. Y, al formar juicio sobre lo equitativo de la compensación, un empleado podría comparar su salario con el de otros del propio grupo de trabajo o con el salario pagado a empleados de otra compañía, en la misma comunidad. En el capítulo 5, Siegel y Siegel presentan datos tomados de dos situaciones: en una, el grupo de referencia y el de membrecía son el mismo para un individuo; en otra, son diferentes.

De los muchos grupos que un individuo conoce, solo unos cuantos sirven de ordinario como grupos de referencia, y están lejos de entenderse por completo las condiciones que determinan la elección del grupo de referencia. Sin embargo, ciertas pruebas sugieren que quizá la persona refiere sus actitudes a un grupo particular cuanto más inclinación tiene a hacerse miembro de él. Si la orientación es positiva, de modo que desea pertenecer al grupo, probablemente la usará como referencia positiva e intentará parecerse a los miembros en las características que los distinguen como grupo. Pero si la idea de membrecía le es repulsiva, probablemente la referencia será negativa y tratará de agrandar las diferencias que existen entre él y los miembros del grupo. Sin duda que otros muchos factores están implicados cuando se eligen grupos de referencia, y se necesitan investigaciones sistemáticas que proporcionen un entendimiento total sobre la naturaleza de las referencias entre las personas y los grupos.

## FORMACIÓN DE GRUPOS

Cualquier grupo se ha originado en la sociedad en un punto del tiempo, y una serie particular de condiciones determinaron su formación. ¿Por qué se forman los grupos?, ¿cómo ocurre que cierto conjunto de individuos lleguen a constituir un grupo? Dada la excesiva diversidad de grupos, no parece probable que exista una sola respuesta para estas preguntas. Al parecer, tienen poco en común las razones para formar una familia, un comité, una pandilla de adolescentes, una sociedad comercial, una iglesia o un grupo étnico. No obstante, se pueden identificar tres tipos diferentes de circunstancias que dan nacimiento a los grupos: *a)* una o varias personas pueden crear deliberadamente un grupo para lograr algún objetivo; *b)* un grupo puede formarse espontáneamente debido a la gente que viene a participar en él; *c)* un conjunto de individuos puede volverse grupo porque otra gente los trate de un modo homogéneo.

### Formación deliberada

Condición fundamental para crear deliberadamente un grupo es que una o varias personas juzguen que la reunión de ciertos individuos puede lograr algún propósito (o hacerlo a un buen nivel de eficiencia) no posible de otra manera. Desde luego, no es necesario que tal juicio sea válido, como lo atestigua, por ejemplo, la alta tasa de quiebras existentes entre empresas comerciales. Los propósitos considerados por los fundadores de grupos son diversos, pero se les puede clasificar en algunos apartados generales que sirven para designar ciertos tipos de grupos.

1. Grupos de trabajo. Se forman grupos de trabajo para ejecutar alguna tarea en forma más eficiente al elegir y coordinar la conducta y los recursos de un conjunto de individuos. Ejemplo prototípico es el empresario que establece una pequeña compañía para manufacturar algún producto. Otro ejemplo, la expedición formada para explorar la Antártida, escalar el Monte Everest o alunizar. Se encuentran grupos de trabajo de un tipo u otro, ampliamente diseminados en cualquier sociedad.

2. Grupos para resolver problemas. El propósito fundamental de muchos grupos —tales como equipos de investigación, comisiones, fuerzas para llevar al cabo tareas y ciertos tipos de comités— es resolver problemas. La base racional para formar esos grupos es creer que así se logrará con mayor eficiencia una solución, se eliminará antes por otra mejor, o se adoptará con mayor rapidez si un conjunto de personas trabajan unidas en el problema que no se asigna a un solo individuo o a varios que trabajen en forma independiente. Sin embargo, la experiencia diaria hace ver claramente que tal imposición racional no siempre sirve de base a la formación de grupos para resolver problemas, y que éstos a menudo se crean simplemente porque el procedimiento es rutinario o porque ningún individuo desea asumir la responsabilidad. Por desgracia, se han establecido pocas reglas generales para determinar en qué condiciones un grupo es el mejor medio de resolver problemas, aunque buscar tales reglas ha ocupado a los científicos sociales por muchos años. Los trabajos encaminados a este fin han producido, no obstante, hallazgos variables, resumidos por Kelley y Thibaut **(25)**, Lorge y colaboradores **(29)**, Maier **(31)**, Collins y Guetzkow **(10)** y Hoffman **(20)**. También se han elaborado varios modelos prometedores de grupos para resolver problemas **(30, 44, 48)**.

3. Grupos de acción social. El deseo de influir sobre el curso de los acontecimientos sociales, combinado con la comprensión de que los individuos que actúan solos rara vez ejercen gran influencia, frecuentemente ocasiona el crear grupos de acción social. La vida política abunda en tales grupos —partidos, cabildos, comités de ciudadanos, asociaciones comerciales, organizaciones de veteranos, grupos de derechos civiles— y gran parte de los sucesos políticos consisten en procesos de acomodación entre demandas y presiones **(45)**.

4. Grupos mediadores. En una sociedad compleja se crean muchos grupos con el propósito de coordinar las actividades de otros grupos, distribuir recursos entre ellos o reconciliar intereses antagónicos. A menudo, aunque no siempre, tales grupos se componen de representantes de otros grupos afectados por las decisiones de los primeros. Consejos de coordinación como consejos de agencias sociales, comités burocráticos interdepartamentales, juntas de arbitraje, comités de las Naciones Unidas y de la Suprema Corte son ejemplos de este tipo de grupo.

5. Grupos legislativos. Gran parte de nuestra conducta está gobernada por reglas, regulaciones, leyes o políticas impuestas por decisiones de grupos cuyo propósito fundamental es formular tales legislaciones. Las decisiones de una junta directiva establecen la política de la organización comercial que afectará el funcionamiento y la efectividad de esta última. Las deliberaciones de una junta directiva universitaria originan regulaciones que gobiernan la conducta en su ámbito. Y las juntas gubernamentales legislativas llegan a decisiones que se convierten en parte de la ley. March y Simon **(32)**, Collins y Guetzkow **(10)** y Gore y Dyson **(17)** han resumido las investigaciones hechas con grupos para tomar decisiones.

6. Grupos de clientes. Durante cualquier periodo de 24 horas, miles de grupos se reúnen con el propósito de "mejorar" de alguna forma a los miembros de esos grupos, que pueden buscar ayuda para su alcoholismo, su afición a las drogas, la obesidad, las enfermedades mentales, la delincuencia, un de-

ficiente rendimiento universitario o alguna incapacidad. Pueden estar buscando guía para enfrentarse a situaciones nuevas o difíciles relacionadas con la elección de una carrera, el nacimiento de un niño, la jubilación, la crianza de niños cuando falta un miembro del matrimonio. Pueden desear aumentar su sensibilidad a las relaciones humanas, mejorar su habilidad como líderes, aprender cómo ganar amigos o influir sobre la gente. Pueden buscar tener mejor información sobre asuntos extranjeros, relaciones raciales, religión, literatura o arte. O pueden estar buscando la oportunidad de desarrollar una afición o adquirir alguna forma de pasatiempo. El que una agencia social cree grupos de este tipo se basa en la suposición de que ejecutar tales servicios es más efectivo o eficiente si se trata a los "clientes" como grupos y no como individuos.

### Formación espontánea

Muchos grupos surgen porque la gente espera obtener satisfacciones de asociarse a ellos, y no porque alguien los establezca deliberadamente para lograr otro objetivo. Grupos como camarillas de amigos, reuniones informales dentro de una organización formal, clubes sociales y pandillas juveniles a menudo tienen este origen. Como su formación se basa en elecciones interpersonales voluntarias, procesos de consentimiento mutuo determinan la composición del grupo: todo miembro desea una relación y se acepta a todo miembro o, al menos, no se le rechaza. A menudo tales grupos son por completo informales, con límites cambiables y pocas metas o tareas explícitas; pero pueden desarrollar una estructura estable, aceptar ciertas tareas e incluso adquirir un *status* legal reconocido, como lo ejemplifica una familia establecida mediante el matrimonio y como resultado del noviazgo.

Condición fundamental en la formación espontánea de un grupo dado es que los individuos implicados tengan el suficiente contacto entre sí para llegar a conocerse. La probabilidad de que dos personas lleguen a conocerse tiende a aumentar según la frecuencia con que se encuentren en proximidad física. Así, los grupos formados espontáneamente tienden a componerse de individuos que residen uno cerca del otro, trabajan en proximidad geográfica, se "la pasan" en la misma calle o los reúnen otras actividades de la vida diaria. Los esposos probablemente residieron a pocas calles uno del otro o asistieron a la misma escuela. Las pandillas juveniles se componen en gran parte de muchachos de la misma vecindad. De modo que los grupos sociales tienden a componerse de miembros que viven en la misma zona o que se conocieron por sus trabajos u otras actividades.

Festinger, Schachter y Back **(13)** proporcionaron una interesantísima documentación sobre los efectos de la distribución física en un proyecto de viviendas sobre la composición de grupos formados espontáneamente. Estos investigadores hallaron que la distancia a que vivían los residentes en el proyecto y las disposiciones fortuitas de aceras, buzones, escaleras y otros aparatos que controlaban la probabilidad de entrar en contacto determinaban en mucho qué gente se hacía amiga. Bastante más de la mitad de las amistades declaradas por los residentes del proyecto eran gente que vivían en el mismo edificio o en la misma vecindad. Así, los rasgos arquitectónicos determinaban en buen grado la composición de los grupos sociales. Sin embargo, debe indicarse que los residentes eran estudiantes casados y sus familias, y ellos constituían una población más bien homogénea. Sin duda que diferencias notables de valores, intereses, edades, educación u ocupación atenuarían en la formación de grupos los efectos de la proximidad física.

Como la formación espontánea de un grupo en un conjunto particular de conocidos implica desarrollar entre ellos atracciones interpersonales, es de esperarse que la composición de tales grupos dependa de condiciones que determinan tales atracciones. Aunque sólo parcialmente se entienden esas condiciones, se ha hecho hincapié especial en algunas. Heider **(19)** y Newcomb **(35)** han afirmado que una persona tenderá a sentirse atraída por otra si cree que las actitudes y los valores de la otra son similares a los propios. Sin embargo, esta atracción será más fuerte cuanto más importantes las actitudes y los valores sean para la persona. En un estudio intensivo sobre el desarrollo de las atracciones interpersonales entre estudiantes universitarios del sexo masculino que residían en un dormitorio pequeño, Newcomb halló

que podía predecir bastante bien cuándo surgían nexos de amistad según ciertas pruebas de actitud y valor administradas antes de que se conocieran los estudiantes entre sí. Sacó en conclusión que "dada una adecuada oportunidad para que un par de miembros conozcan sus actitudes propias, aunque no antes de tal oportunidad, podía predecirse la atracción de un par antes de realizarse ésta" **(35,** 96). Los datos reunidos en otros ambientes por lo general dan apoyo a la hipótesis de que la gente se siente atraída cuando cree sustentar en común actitudes y valores importantes.

Para el teórico que escriba en la tradición psicoanalítica, la formación espontánea de grupos depende de condiciones que generan una identificación interpersonal. Freud **(14)** sostuvo que dos o más personas se identifican entre sí cuando han substituido uno y el mismo objeto —un líder o un ideal que los "guía en vez de su ego ideal". Escritores posteriores propusieron que un conjunto de gente se identifica entre sí, y forma por ello un grupo, cuando emplean los mismos objetos como medios de liberar conflictos internos similares. Cohen **(8)** ofrece un enfoque parecido al analizar la formación de pandillas delincuente de clase baja; afirma: "Los muchachos que no creen alcanzar los estándares sociales del éxito se reúnen por haber adoptado en común valores que pueden satisfacer, y que son antitéticos a los de toda la sociedad. Janis presenta en el capítulo 6 un análisis más detallado sobre el funcionamiento de las identificaciones personales en la formación y funcionamiento de grupos.

Los teóricos para quienes la formación de grupos es el resultado de las ventajas que la gente cree obtener de la membrecía, elaboraron una concepción distinta. Thibaut y Kelley **(43)** opinan que cuando dos o más personas entran en contacto, inician un proceso exploratorio para "probarse" y descubrir qué ganarán y qué darán de mantener una relación activa. De acuerdo con este enfoque, los grupos surgen cuando varias personas encuentran que sus necesidades se interrelacionan de tal modo, que todas sacarán suficiente satisfacción de una interacción continua.

Solo pueden satisfacerse las necesidades sociales de gran parte de la gente mediante la interacción con otra gente. Las tendencias afiliativas, que proporcionan gran parte de la motivación para formar grupos, parecen tener varias fuentes. Por ejemplo, Schachter **(36)** demostró que los individuos sujetos a situaciones que aumentan la ansiedad experimentan, si bien no todos, un fuertísimo deseo de estar con otra gente. Afirma que la reducción de ansiedad producida por la presencia de otros se deriva en parte de que cada persona ayuda a la otra a definir la naturaleza de su trastorno emocional y a encontrar las respuestas apropiadas que habrán de dársele. Festinger **(12,** cap. 14) ha afirmado, en forma parecida, que los grupos tienden a construir un único punto de vista sobre el mundo —una realidad social—, que utilizan para validar sus creencias sobre el ambiente y sobre sí mismos cuando no existe un control independiente o no se dispone de él. Scott **(38)** dice que funcionan procesos similares respecto a los valores, pues la gente tiende a validar sus puntos de vista sobre lo que está bien moralmente, acudiendo a las normas y estándares de grupos respetados. Por lo tanto es de esperarse hallar grupos especialmente prevalecientes entre un conjunto de personas caracterizadas por un elevado estado de ansiedad o incertidumbre respecto a la validez de sus creencias y valores. Al parecer, concuerda con esta suposición la significativa incidencia de grupos entre los adolescentes.

### Designación externa

En algunos grupos se deriva el ímpetu original para su formación, de que ciertas gentes están tratadas por otras de modo homogéneo, y no por el deseo de lograr un objetivo o por las necesidades de quienes se hacen miembros. Desde luego, las formas de clasificar una población son muy variadas. Puede dividirse a la gente en categorías por el color de su piel, el cabello o de los ojos y por su edad, su sexo, talla, peso, habilidad, lugar de nacimiento, lengua, aficiones, ocupación, ingresos monetarios, educación, religión y muchos otros atributos. En ciertas condiciones, que por desgracia no se entienden bien, uno o más de esos rasgos personales se vuelven socialmente importantes, y se reúnen a los individuos que los presentan en categorías perceptuales o cognoscitivas como las de los adolescentes, viejos, mujeres, motociclistas, montañeses, emigrantes, inválidos, "pobres",

graduados universitarios, artistas, negros, judíos, mormones o gente que habla un lenguaje distinto. Otros se conducen en relación a las personas así divididas según su inclusión en la categoría. La segregación perceptual o cognitiva produce la segregación conductual. Los miembros de una categoría socialmente definida descubren que se espera de ellos ciertas formas de conducta y que se les dan o niegan ciertas oportunidades simplemente a causa de su membrecía en una categoría. La interdependencia entre miembros se desarrolla porque la sociedad les da "un destino común".

Aunque está claro que a menudo los grupos se forman debido a este tipo de designación externa, solo en líneas generales se entiende la naturaleza de los procesos implicados y las condiciones que los generan. ¿Qué determina que un rasgo personal dado se vuelva una base socialmente significativa de categorización? ¿Por qué se segrega tan a menudo a la gente por la edad, el sexo, el color de la piel y la educación y tan rara vez se la segrega por características visibles como el color de los ojos y la talla? Y una vez desarrollada una categoría socialmente significativa, ¿qué determina las respuestas de los en ella situados? ¿En qué condiciones el experimentar un destino común hace surgir propiedades de grupo como la cohesividad, normas o estándares, metas y diferenciación de papeles? Aunque se ha escrito mucho en forma especulativa, se han dedicado poquísimas investigaciones sistemáticas a proporcionar respuestas definitivas.

## PROPIEDADES DE LOS GRUPOS

El estudio de la dinámica de grupo se preocupa de fenómenos que surgen cuando un conjunto de individuos, por las razones que sea, se han vuelto lo bastante interdependientes para ameritar el nombre de grupo. Su meta es elaborar una teoría sistemática que explique esos fenómenos por explicar. ¿Qué conceptos son adecuados para incluir en una teoría de grupos? ¿Qué propiedades pueden atribuirse adecuadamente a un grupo?

Estas preguntas han sido fuente de interminables controversias en toda la historia de las ciencias sociales. Alcanzaron su máximo en los años veinte, cuando se debatió el concepto de mente de grupo.* En aquella época se creía que el tema fundamental hacía referencia a la "realidad" de los grupos. Por una parte estaban quienes afirmaban: un grupo existe por encima de los individuos que lo componen y posee atributos distintos a los de sus miembros. Según este enfoque, tiene significado decir que un grupo se reúne, piensa, decide, resuelve problemas, logra solidaridad, se vuelve organizado y tiene una estructura, una cultura o un sistema de valores. Los oposicionistas sostenían que solo los individuos tienen realidad y que cualquier término creado para describir un grupo carece de referencias empíricas concretas. Solo los individuos pueden pensar, decidir y actuar; se creía que la atribución de tales características a un conjunto de personas carece de base empírica sólida y que implicaban las falacias gemelas de la "materialización" y de la "personificación".

Para gran parte de los teóricos contemporáneos, es inútil discutir la "realidad". El término mente de grupo en la actualidad sufre descrédito, no tanto por haber reservas sobre la realidad de los grupos, sino por sus deficiencias como concepto científico. Jamás se ha definido claramente; no se han establecido satisfactoriamente ni sus propiedades conceptuales, ni sus referencias empíricas. Sin embargo, se acepta fácilmente un término como tamaño de grupo, aunque se refiere a un conjunto de personas, pues no es difícil concebir medios probables de determinar el número de personas consideradas miembros de un grupo particular. De acuerdo al actual punto de vista, cualquier concepto claramente definido conceptual y funcionalmente es candidato adecuado para que se le incluya en una teoría de grupos, se refiera a una persona sola o a una colección de individuos.

Durante las primeras etapas de elaboración de una teoría, se sacan los términos usados para describir grupos sobre todo del lenguaje diario, y se tiende a explicar los problemas de investigación en tales términos. ¿Qué determina la lealtad de un grupo? ¿Cómo se explican las diferencias existentes en la persistencia para lograr las metas del grupo?

* El lector puede acudir a un interesante artículo de F. H. Allport, para obtener una explicación retrospectiva sobre esta controversia y una evaluación de su *status* actual.

Aunque términos como lealtad de grupo, estilo de liderazgo, efectividad de grupo y meta de grupo sirven bastante bien para la comunicación ordinaria, es sumamente difícil especificar sus referencias empíricas exactas, y pueden quedar ambiguos, alcanzando tan solo un limitado valor como conceptos teóricos. El progreso teórico depende en grado considerable del éxito tenido en aclarar las referencias empíricas de los términos empleados al describir grupos.

Supóngase que va a estudiarse la solución de problemas mediante comités. Podría desearse caracterizar cada comité investigado de acuerdo con su nivel de "inteligencia". ¿Cómo proceder?, ¿qué se quiere expresar exactamente con tal término?, ¿qué medidas deben usarse para medir la "inteligencia de grupo"? Se tienen dos posibilidades lógicas. Aplicar pruebas de inteligencia a todos los miembros de los comités y emplear la calificación promedio de cada comité para medir su inteligencia. O pedir a cada comité que trabaje como grupo en una serie de problemas graduados según su dificultad, para caracterizar la inteligencia de cada uno conforme al éxito obtenido al resolver los problemas. Los dos procedimientos dan significados empíricos fundamentalmente diferentes al término "inteligencia de grupo". El primero se refiere a una característica de cada miembro del grupo tomado por separado, mientras que el segundo se refiere a una propiedad del grupo tomado como un todo. Cada procedimiento resulta en una clara definición funcional, pero el significado del término es por completo diferente, dependiendo de cuál procedimiento se use.

Cattell (6) propuso como explicación que los términos usados para describir un grupo pueden referirse a cualquiera de tres "conjuntos de descripción de grupos": *a)* características de los individuos que constituyen la membrecía (variables de población); *b)* atributos del conjunto de miembros considerado como un todo (variables de *sintalidad*)* y *c)* relación que existe entre los miembros del grupo (variables estructurales). La primera definición de "inteligencia de grupo" ya sugerida, al referirse a la inteligencia promedio de los miembros del grupo, emplea una variable de población. La segunda, al referirse a la ejecución del grupo como un todo, usa la variable *sintalidad*. Si se usaran los gustos y rechazos interpersonales indicados para caracterizar la "estructura de afecto" del grupo, se estaría empleando una variable de estructura.

El lenguaje empleado para describir grupos tiene muchos términos también usados para describir individuos. De ellos resultarán confusiones innecesarias si no se tiene el cuidado de especificar el tipo de descripción de grupo al que se refiere el término. Si se dice que el grupo es "amistoso", ¿quiere afirmarse que está compuesto de gente amistosa (variable de población), que su política apoya los intereses de otros grupos (variable de sintalidad) o que la caracteriza las relaciones interpersonales entre los miembros (variable estructural)? El término "grupo autoritario", ¿se refiere a uno cuyos miembros tienen altas calificaciones en una prueba de lo autoritario o a uno con patrón central de relaciones autoritarias entre los miembros? Por "grupo de *status* elevado", ¿se hace referencia a un grupo cuyos miembros ocupan posiciones respetadas en la comunidad o a uno cuyas actividades le dan gran valor en comparación con otros grupos? Y si se habla de la "edad" de un grupo, ¿se menciona el promedio de edad de los miembros o el tiempo transcurrido desde la formación del grupo? Identificar el papel de descripción de grupo al que el término se refiere ayuda a aclarar su significado empírico y es un primer paso hacia su definición funcional.

Desde luego, elaborar una teoría sistemática sobre los fenómenos de la vida en grupo es un proceso constante que implica un refinamiento progresivo de los conceptos contenidos en la teoría. Ese refinamiento exige una preocupación simultánea por los requerimientos teóricos y funcionales. Si el investigador no tiene por lo menos una noción general del uso teórico del concepto, carecerá de bases para elegir una definición funcional adecuada. E incluso la más elegante teoría queda en formalismo vacío si no tiene un firme apuntalamiento operacional. Según avanzan las investigaciones, surge un cuerpo de hallazgo, cada uno de los cuales encaja en el esquema teórico general, y los conceptos adquieren un significado teórico y funcional cada vez más preciso. La tarea de las investigaciones es refinar dichos términos y ampliar la apli-

* Término creado por Cattell. [N. del R.]

cabilidad empírica de la formulación teórica que se está desarrollando.

## UN ESQUEMA TEÓRICO GENERAL

Una amplia orientación teórica, cuyos principales rasgos se describen brevemente en los párrafos siguientes, sirvió para elegir los materiales de la literatura sobre dinámica de grupo y reunirlos en las secciones del presente volumen. Ese esquema teórico permitió darle a gran parte de esa literatura una estructura razonablemente coherente, a modo de mejor captar las interrelaciones teóricas existentes entre los hallazgos de que se informa. Una infortunada consecuencia de este procedimiento fue excluir ciertas investigaciones que no encajaban fácilmente en el esquema teórico. Es de esperarse que los futuros trabajos permitan construir un sistema teórico capaz de ordenar mayores hallazgos sobre la naturaleza de los grupos.

Los artículos elegidos para la Segunda Parte definen la naturaleza de los grupos y la membrecía de grupo. Como antes se indica, se concibe al grupo como una serie de personas cuyas relaciones las hacen interdependientes. El grupo tiene un "límite" de membrecía, y varias consecuencias acaecen a una persona por estar situada "dentro" de un grupo particular o "fuera" de él. Además, el grupo puede tener carácter dinámico y quizá habrá fuerzas que actúen sobre el individuo para acercarlo o alejarlo del grupo. Reflejan tales fuerzas la tendencia de las personas a ir al grupo, abandonarlo o resistirse a abandonarlo, o el encontrar resistencia al intentar cruzar los límites de membrecía del grupo. La constelación de tales fuerzas determina la cohesividad de cualquier grupo.

En la Tercera Parte se discuten las presiones existentes para uniformar los grupos. Es probable que las personas interdependientes se comprometan en cierto grado de comunicación y comparen sus creencias, valores y conducta con los de otros del grupo. De tal interacción los miembros tienden a desarrollar un juego común de creencias, o "realidad social", y expectativas normativas, o "estándares de grupo". Se supone que la magnitud de la tendencia de la persona a aceptarlas, depende del grado de atracción que el ser miembro del grupo ejerza sobre ella. Por eso, el "poder" de un grupo para influir sobre sus miembros se relaciona con su cohesividad. Los otros miembros del grupo tenderán a rechazar toda persona que persistentemente se desvíe de las creencias o valores predominantes en el grupo.

La Cuarta Parte estudia los determinantes del poder y sus consecuencias e influencias sobre los grupos. Según se comprometen los miembros de un grupo en la interacción, ejercen cierto grado de influencia entre sí. La capacidad de una persona para influir sobre otros y modelar el curso de los acontecimientos constituye su "poder" en el grupo. Existen distintas bases cualitativamente diferentes para medir el poder obtenido por un individuo, y es de esperarse que afecten tanto su conducta como la de otros hacia él. Los grupos se diferencian por las bases de poder que conceden a los miembros y por la distribución del poder entre éstos.

La Quinta Parte define el liderazgo y discute la ejecución de funciones de grupo. Puede concebirse que un grupo exista en un ambiente y esté situado en él. Algunas situaciones son más favorables para el grupo que otras. Ciertos actos, ejecutados por uno o más miembros del grupo, pueden cambiar la situación del grupo dentro de su ambiente. Si la conducta de una persona hace que el grupo se mueva hacia situaciones más favorables o mejore su capacidad de hacerlo, dicha persona ejerce "liderazgo" en el grupo. En principio, es posible que cualquier miembro del grupo ejecute actos de liderazgo, pero es de esperarse que los grupos se diferencien considerablemente en la distribución real de tales actos entre los miembros. La naturaleza de tal distribución causa efectos diseminados en otros aspectos del funcionamiento de grupo.

La Sexta Parte describe la naturaleza de los procesos motivacionales en los grupos. Los miembros individuales tienden a desarrollar preferencias por la situación del grupo en su ambiente. Esas metas personales por el grupo pueden entrar en un proceso de "decisión de grupo", del que surge la "meta de grupo". El procedimiento que use un grupo para tomar decisiones —a qué miembro se permite participar, reglas para combinar preferencias individuales hacia una meta de grupo, etc.— afecta la naturaleza de la meta

elegida y la motivación de los miembros para contribuir a las actividades del grupo dirigidas a esa meta. Los grupos pueden lograr sus metas o no, lo que provoca variadas consecuencias en el funcionamiento del grupo y en la autoestima de los miembros.

Finalmente, la Séptima Parte define las propiedades estructurales de los grupos. Los miembros de un grupo tienden a desarrollar varias relaciones interpersonales, que tienen cierto grado de estabilidad y que constituyen las propiedades estructurales del grupo. Entre las relaciones más importantes están la atracción interpersonal (que proporciona una "estructura sociométrica"), la comunicación (que da una "red de comunicación"), la interacción relacionada con el trabajo (que genera una "estructura de trabajo") y la influencia interpersonal (que forma una "estructura de poder"). Las propiedades de esas estructuras, así como su grado de centralización, sus relaciones y su estratificación, afectan el funcionamiento del grupo, y la posición del miembro en cada estructura influirá sobre el grado de satisfacción que derive de ser miembro.

## REVISIÓN DE INVESTIGACIONES INFORMADAS EN LA SEGUNDA PARTE

El material presentado en esta sección enfoca algunas relaciones fundamentales que pueden existir entre persona y grupo. La primera selección se tomó de Zajonc (cap. 4), quien revisa las investigaciones encaminadas a responder a una de las primeras preguntas hechas en la psicología social experimental: ¿Qué consecuencias ejercidas sobre la conducta de una persona se derivan de la simple presencia física de otros individuos? Zajonc examina dos situaciones básicas. Primero, el individuo investigado ejecuta alguna labor frente a un público de espectadores pasivos; en la segunda, ejecuta la tarea en presencia de otros que también están dedicados a la misma actividad. ¿En qué se diferencia la ejecución del individuo en cada situación de ejecución cuando trabaja en aislamiento? Los resultados resumidos por Zajonc muestran que incluso en condiciones de interdependencia débil la presencia de otros puede producir notables efectos sobre la conducta de una persona.

Siegel y Siegel (cap. 5) examinan las relaciones persona-grupo de "membrecía" y "referencia" en su informe sobre un experimento natural diseñado para estudiar cambios de actitud ocurridos entre estudiantes universitarias tras un cambio de residencia. Al principiar el experimento todas las estudiantes expresaron el deseo de que se las asignara el año siguiente al mismo grupo residencial; tenían el mismo grupo de referencia. Como no era posible satisfacer todas las preferencias, hubo una "elección" al azar, resultando que algunas muchachas se volvieron miembros de su grupo de referencia y otras no. Las mediciones de actitud tomadas antes y después de este cambio de membrecía revelaron que el cambio de actitud de un sujeto estaba en función de las normas de su nuevo grupo y de su grupo de referencia. El cambio mayor ocurrió cuando se rechazó de principio el grupo de membrecía impuesta, para llegar a ser después el grupo de referencia.

En el capítulo 6, Janis examina las causas y consecuencias de "identificarse" con un grupo. Por suponer que esos fenómenos se revelarán con mayor vivacidad en condiciones de peligro extremo, utilizó investigaciones y observaciones realizadas durante la segunda Guerra Mundial. Demostró que la ansiedad surgida durante el combate eleva la identificación del grupo y documenta una variedad de sorprendentes consecuencias que se desprenden de la identificación.

El concepto de cohesividad de grupo, que ha llegado a tener un lugar central en las teorías sobre dinámica de grupo, se refiere a la relación persona-grupo de "atracción a la membrecía". En el capítulo 7, Cartwright discute problemas implicados en la medición de la cohesividad de grupo y en el refinamiento de su significación teórica. Enumera varios rasgos de los grupos que, se ha demostrado, afectan la atracción hacia la membrecía e informa de hallazgos de investigación sobre las consecuencias de la cohesividad de grupo.

En el capítulo 8, Radloff presenta resultados obtenidos en un experimento planeado para probar la hipótesis de que las necesidades de autoevaluación de la persona respecto a lo correcto de sus opiniones hacen surgir en ella tendencias de afiliación. Los hallazgos apo-

yan la opinión de que los individuos pueden llegar a depender de los grupos para validar socialmente sus creencias y que tal dependencia es a menudo fuente de atracción hacia la membrecía de grupo. Los datos de Radloff también indican que las respuestas afiliativas de sujetos primogénitos o únicos están afectadas con mayor fuerza por necesidades evaluativas variables que las de sujetos nacidos posteriormente.

Los dos capítulos finales estudian la aplicabilidad de la teoría de la disonancia cognoscitiva a la conducta social. La noción central de esta teoría es que "la existencia simultánea de cogniciones que de una u otra forma no encajan juntas (disonancia), hace que la persona se esfuerce por adaptarlas mejor de algún modo (reducción de la disonancia)". Aronson y Mills (cap. 9) razonan, en concordancia con esa concepción, que si la persona ha sufrido una iniciación desagradable para poder entrar en el grupo, su cognición de que ha pasado por una experiencia desagradable a causa de la membrecía origina disonancia con la cognición de que ciertas cosas del grupo no le gustan. Una manera de reducir tal disonancia, afirman, es elevar la apreciación de lo atractivo que es el grupo. Presentan pruebas para mostrar que los individuos sujetos a una iniciación desagradable encuentran, de hecho, más atractivo el grupo que quienes se hacen miembros sin pasar por una iniciación severa. Gerard y Mathewson (**16**) han reproducido esos resultados en condiciones algo diferentes. En el capítulo 10, Festinger y Aronson discuten de modo más general las formas en que la interacción de grupo puede ser a la vez fuente de disonancia y medio de reducirla.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS


1. Allport, F. H. A structuronomic conception of behavior: Individual and collective I. Structural theory and the master problem of social psychology. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1962, **64,** 3-30.
2. Asch, S. E. Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs,* 1956, **70** (9, Colección núm. 416).
3. Bales, R. F. *Interaction process analysis.* Cambridge, Mass.: Addison-Wesley, 1950.
4. Bass, B. M. *Leadership, psychology, and organizational behavior.* Nueva York: Harper, 1960.
5. Brodbeck, M. Methodological individualism: Definition and reduction. *Philosophy of Science,* 1958, **25,** 1-22.
6. Cattell, R. B. New concepts for measuring leadership in terms of group syntality. *Human Relations,* 1951, **4,** 161-184.
7. Chapman, D. W., y Volkmann, J. A. A social determinant of the level of aspiration. *Journal of Abnormal and Social Psychologv,* 1939, **34,** 225-238.
8. Cohen, A. K. *Delinquent boys.* Glencoe, Ill.: Free Press, 1955.
9. Coleman, J. S. *Community conflict.* Glencoe, Ill.: Free Press, 1957.
10. Collins, B. E., y Guetzkow, H. *A social psychology of group processes for decision-making.* Nueva York: Wiley, 1964.
11. Festinger, L. Wish, expectation, and group performance as factors influencing level of aspiration. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1942, **37,** 184-200.
12. Festinger, L. A theory of social comparison processes. *Human Relations,* 1954, **7,** 117-140.
13. Festinger, L., Schachter, S., y Back, K. *Social pressures in informal groups,* Nueva York: Harper, 1950.
14. Freud, S. *Group psychology and the analysis of the ego.* Londres: Hogarth, 1922.
15. Gerard, H. The anchorage of opinions in face-to-face groups. *Human Relations,* 1954, **7,** 313-325.
16. Gerard, H. B., y Mathewson, G. C. The effects of severity of initiation on liking for a group: A replication. *Journal of Experimental Social Psychology,* 1966, **2,** 278-287.
17. Gore, W. J., y Dyson, J. W. (Dirs.) *The making of decisions.* Nueva York: Free Press of Glencoe, 1964.
18. Gross, N., Mason, W. S., y McEachern, A. W. *Explorations in role analysis: Studies of the school superintendency role.* Nueva York: Wiley, 1958.
19. Heider, F. *The psychology of interpersonal relations.* Nueva York: Wiley, 1958.

20. Hoffman, L. R. Group problem solving. En L. Berkowitz (Dir.), *Advances in experimental social psychology.* Vol. 2. Nueva York: Academic Press, 1965. Págs. 99-132.
21. Homans, G. C. *The human group.* Nueva York: Harcourt, Brace, 1950.
22. Hyman, H. H. The psychology of status. *Archives of Psychology,* 1942, núm. 269.
23. Jackson, J. M. A space for conceptualizing person-group relationships. *Human Relations,* 1959, **12**, 3-15.
24. Kelley, H. H. Two functions of reference groups. En G. E. Swanson, T. M. Newcomb, y E. L. Hartley (Dirs.), *Readings in social psychology.* Nueva York: Holt, Rinehart, and Winston, 1952. Págs. 410-414.
25. Kelley, H. H., y Thibaut, J. W. Experimental studies of group problem solving and process. En G. Lindzey (Dir.), *Handbook of social psychology.* Cambridge, Mass.: Addison-Wesley, 1954. Págs. 735-785.
26. Killian, L. The significance of multiple-group membership in disaster. *American Journal of Sociology,* 1952, **57**, 309-314.
27. Lewin, K. *Resolving social conflict.* Nueva York: Harper, 1948.
28. Likert, R. *New patterns of management.* N. York: McGraw-Hill, 1961.
29. Lorge, I., y colabs. A survey of studies contrasting the quality of group performance and individual performance, 1920-1957. *Psychological Bulletin,* 1958, **55**, 337-372.
30. Lorge, I., y Solomon, H. Two models of group behavior in the solution of Eureka-type problems. *Psychometrika,* 1955, **20**, 139-148.
31. Maier, N. R. F. *Problem-solving discussions and conferences: Leadership methods and skills.* Nueva York: McGraw-Hill, 1963.
32. March, J. G. y Simon, H. A. *Organizations.* Nueva York: Wiley, 1958.
33. Merton, R. K. *Social theory and social structure.* (Ed. rev.) Glencoe, Ill.: Free Press, 1957.
34. Newcomb, T. M. Social psychological theory. En la obra de J. H. Rohrer y M. Sherif (Dirs.), *Social psychology at the crossroads.* Nueva York: Harper, 1951. Págs. 31-49.
35. Newcomb, T. M. *The acquaintance process.* Nueva York: Holt, Rinehart, & Winston, 1961.
36. Schachter, S. *The psychology of affilation.* Stanford: Stanford Univ. Press, 1959.
37. Scheidlinger, S. *Psychoanalysis and group behavior.* Nueva York: Norton, 1952.
38. Scott, W. A. *Values and organizations.* Chicago: Rand McNally, 1965.
39. Sherif, M. *The psychology of social norms.* Nueva York: Harper, 1936.
40. Smith, M. Social situation, social behavior, social group. *Psychological Review,* 1945, **52**, 224-229.
41. Snoek, J. D. Some effects of rejection upon attraction to a group. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1962, **64**, 175-182.
42. Stouffer, S. A., y colabs. *The American soldier.* Vols. I-II. *Studies in social psychology in World War II.* Princeton, N. J.: Princeton Univ. Press, 1949.
43. Thibaut, J. W., y Kelley, H. H. *The social psychology of groups.* Nueva York: Wiley, 1959.
44. Thomas, E. J., y Fink, C. F. Models of group problem solving. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1961, **68**, 53-63.
45. Truman, D. *The governmental process.* Nueva York: Knopf, 1951.
46. Watson, J., y Lippitt, R. *Learning across cultures.* Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1955.
47. Zajonc, R. B. Aggressive attitudes of the "stranger" as a function of conformity pressures. *Human Relations,* 1952, **5**, 205-216.
48. Zajonc, R. B., y Smoke, W. H. Optimal task assignments for group performance. En la obra de N. F. Washburne (Dir.), *Decisions, values, and groups.* Nueva York: Macmillan, 1962. Págs. 279-290.
49. Zander, A., Stotland, E., y Wolfe, D. Unity of group, identification with group, and selfesteem of members. *Journal of Personality,* 1969, **28**, 463-478.
50. Ziller, R. C. Toward a theory of open and closed groups. *Psychological Bulletin,* 1965, **64**, 164-182.

# Facilitación social

*Robert B. Zajonc*



GRAN parte de las definiciones que en los libros de texto se dan de psicología social implican consideraciones acerca de la influencia de un hombre sobre otro o, con mayor frecuencia, de un individuo sobre otro. Y la mayoría de ellas, explícita o implícitamente, dedican los mejores esfuerzos de la psicología social al problema de saber cómo y por qué la *conducta* de un individuo afecta la conducta de otros. Las influencias de los individuos sobre su conducta mutua, que hoy son de interés para la psicología social, toman formas muy complejas. A menudo implican vastas redes de efectos interindividuales, como los hallados al estudiar el proceso de tomar decisiones en grupo o la competencia o la conformidad a las normas del grupo. El paradigma experimental más antiguo de la psicología social, la facilitación social, representa las formas fundamentales de influencia interindividual. Este paradigma, surgido en el experimento original de Triplett sobre ritmo y competencia, realizado en 1897 (37), examina las consecuencias que sobre la conducta ejercen la simple presencia de otros individuos.

Tomado de *Science*, 1965, **149**, 269-274. Reimpreso con permiso del autor y de la American Association for the Advancement of Science. Registrado en 1965 por la American Association for the Advancement of Science. Aportaciones de la Office of Naval Research y de la National Science Foundation apoyaron la preparación de este artículo.

Hasta finales de los años treinta, el interés por la facilitación social fue muy activo, pero murió súbitamente al iniciarse la segunda Guerra Mundial. Y es de lamentarse que haya ocurrido, pues nunca se resolvieron las preguntas fundamentales sobre facilitación social —su dinámica y sus causas—, que, de hecho, son las preguntas fundamentales de la psicología social. Este artículo se dedica a analizar tales preguntas. Primero se examinarán los resultados anteriores obtenidos en esta área de investigación casi por completo abandonada, y después se sugerirá una hipótesis general que podría explicarlos.

Pueden clasificarse las investigaciones hechas en el área de la facilitación social mediante dos paradigmas experimentales: efectos de auditorio y efectos de coacción. El primer paradigma experimental implica observar la conducta cuando ocurre en presencia de espectadores pasivos. El segundo, examina la conducta cuando se realiza en presencia de otros individuos también dedicados a la misma actividad. Se considerará por separado la literatura anterior dedicada a estas dos áreas.

## EFECTOS DE AUDITORIO

Las respuestas motoras simples son particularmente sensibles a los efectos de la facilitación social. Travis **(35)** obtuvo en 1925 tales efectos al emplear actividades rotativas. En dicha tarea el sujeto debe seguir un pequeño blanco giratorio mediante un estilete que sostiene en la mano. Si durante la revolución el estilete abandona el blanco, aunque sea momentáneamente, la revolución cuenta como error. Primero se entrenó a cada sujeto por varios días consecutivos, hasta que su ejecución alcanzó un nivel estable. Un día antes de concluir el entrenamiento se llamó al sujeto al laboratorio, se le aplicaron cinco pruebas solo, y después otras diez en presencia de 4 a 8 estudiantes de cursos superiores y graduados. Los experimentadores les habían pedido observar el sujeto silenciosa y atentamente. Trevis encontró que la ejecución mejoraba en forma clara al enfrentarse los sujetos con un auditorio. Su precisión en las diez pruebas con auditorio fue mayor que en cualesquiera otros diez ensayos anteriores, incluyendo aquellos en que obtuvieron altas calificaciones.

Hace poco se obtuvo una mejora considerablemente mayor de la ejecución en un ambiente distinto y en una labor diferente **(6)**. Se situó a cada sujeto (todos eran reclutas de la Guardia Nacional) en una cabina separada. Se le puso frente a un panel con 20 lámparas rojas en círculo. Dichas lámparas se encendían en dirección del reloj a 12 revoluciones por minuto. A intervalos casuales una u otra luz dejaba de encenderse en su secuencia adecuada. En promedio, había unas 24 fallas por hora. La tarea del sujeto consistía en señalar cuándo fallaba una luz. Tras 20 minutos de entrenamiento intensivo, seguidos de un corto descanso, los reclutas de la Guardia Nacional dirigieron los paneles de luz por 135 minutos. Los sujetos de un grupo hacían la tarea en aislamiento. A los sujetos del otro se les informó que, de vez en cuando, un teniente coronel o un sargento primero aparecería por la cabina, para observar sus ejecuciones. Tales visitas ocurrían, de hecho, unas cuatro veces durante la sesión experimental. No hubo duda acerca de los resultados. La precisión de los sujetos supervisados fue mayor en un 34% que la de los reclutas en aislamiento, y ya por terminar el experimento, la precisión de los sujetos vigilados fue dos veces más alta que la de los sujetos que trabajaban solos. Quienes esperaban la visita de un superior no captaron, durante el último periodo experimental, 20% de las fallas, mientras que quienes no esperaban tales visitas no captaron el 64% de los fracasos.

Dashiell **(11)**, quien a principios de los años treinta investigó la facilitación social mediante un amplio programa, también halló una considerable mejora en la ejecución, debida a efectos del público, en tareas como multiplicaciones sencillas o asociación de palabras. Pero, como sucede en muchas otras zonas de estudio, también se encontraron efectos negativos del público. En 1933, Pessin **(28)** pidió a estudiantes universitarios memorizar listas de sílabas sin sentido en dos condiciones: solos y en presencia de varios espectadores. Enfrentados a un auditorio, los sujetos requirieron, en promedio, de 11.27 ensayos para aprender una lista de siete unidades. Al trabajar en aislamiento, solo necesitaron 9.85 ensayos. El número promedio de errores cometidos ante público fue considerablemente mayor que los cometidos en

aislamiento. En 1931, Husband (**17**) encontró que la presencia de espectadores interfería con la memorización de un laberinto de dedo, y en 1933, Pessin y Husband (**29**) confirmaron los resultados de Husband. El número de ensayos que necesitaban los sujetos aislados para memorizar el laberinto de dedo fue de 17.1. Sin embargo, los sujetos confrontados con espectadores requirieron 19.1 ensayos. El número promedio de errores para los sujetos aislados fue de 33.7. Para quienes trabajaron en presencia de público, 40.5.

Los resultados revisados hasta el momento parecen contradecirse entre sí. En una tarea rotativa de persecución, Travis encontró que la presencia del público mejora la ejecución. Sin embargo, según demuestra el experimento de Pessin, la presencia del público inhibe el aprendizaje sin sentido y el memorizar un laberinto. Complica más el cuadro el que al pedirse a los sujetos de Pessin, días más tarde, recordar las sílabas sin sentido que habían aprendido, hubo retroceso. Quienes intentaron recordar la lista en presencia de espectadores obtuvieron mejores resultados que quienes trataron de recordarla a solas. ¿Por qué la presencia de espectadores inhibe el aprender sílabas sin sentido y el memorizar un laberinto? Y por otra parte, ¿por qué mejora en presencia de otros una tarea rotativa de persecución, la asociación de palabras, la multiplicación y la vigilancia?

Existe cierta consistencia sutil en los resultados ofrecidos. Al parecer, la presencia de espectadores facilita el emitir respuestas bien aprendidas, mientras que obstaculiza el aprender nuevas respuestas. Para expresar esta afirmación en lenguaje psicológico convencional, la presencia de espectadores facilita la ejecución y obstaculiza el aprendizaje.

Puede reformularse esta generalización tentativa, a modo de enfocar los diferentes rasgos del problema. En las primeras etapas del aprendizaje, especialmente del implicado en los estudios de facilitación social, las respuestas de los sujetos en gran parte son erróneas. Una persona que esté memorizando el laberinto de dedo, o una persona que esté aprendiendo una lista de sílabas sin sentido emite más respuestas equivocadas que ciertas en las primeras etapas de entrenamiento. Gran parte de los experimentos de aprendizaje continúan *hasta que el sujeto deja de cometer errores;* es decir, hasta que su ejecución es perfecta. Por consiguiente, puede decirse que durante el entrenamiento dominan y son más fuertes ante todo las respuestas equivocadas, por tener mayor probabilidad de ocurrencia. Pero cuando el individuo ha dominado su tarea, las respuestas correctas necesariamente ganan terreno, en su repertorio conductual relevante a la tarea. Ahora, éstas son las más probables; en otras palabras, dominantes. Ya es posible simplificar nuestra generalización tentativa: el público acrecienta la emisión de respuestas dominantes. Si las respuestas dominantes son las correctas, como ocurre al adquirirse el dominio, la presencia de un público beneficiará al individuo. Pero si las respuestas son en gran parte incorrectas, como ocurre en las primeras etapas del aprendizaje, entonces dichas respuestas equivocadas aumentarán en presencia del público, y se pospondrá o se evitará la emisión de respuestas correctas.

Se sabe de una clase de procesos psicológicos que acrecientan la emisión de respuestas dominantes. Se resumen como conceptos de pulsión, alertamiento, y activación (**13, 32, 39**). De poder probarse que la presencia del público causa alertamiento en el sujeto, se avanzaría un paso en los intentos de arreglar los resultados de los experimentos de facilitación social de un modo más nítido. Pero primero se verá otra serie de hallazgos experimentales.

## EFECTOS DE COACCIÓN

El paradigma experimental de la coacción es en cierto modo más complejo que el paradigma implicado en el estudio de efectos de concurso. Aquí se observan individuos simultáneamente dedicados a la misma actividad y en presencia unos de otros. Entre los efectos más claros de tal acción simultánea, o coacción, se encuentra la conducta de comer. Se sabe bien que los animales sencillamente comen más en presencia de otros. Por ejemplo, Bayer (**5**) hizo comer a pollos de una pila de trigo hasta que estuvieron por completo satisfechos. Esperó un tiempo, para tener la plena seguridad de que los sujetos ya no comerían más, y entonces introdujo un nuevo pollo que no había comido por 24 horas. Al entrar en escena el coactor hambriento, los *pollos aparentemente saciados comieron otra*

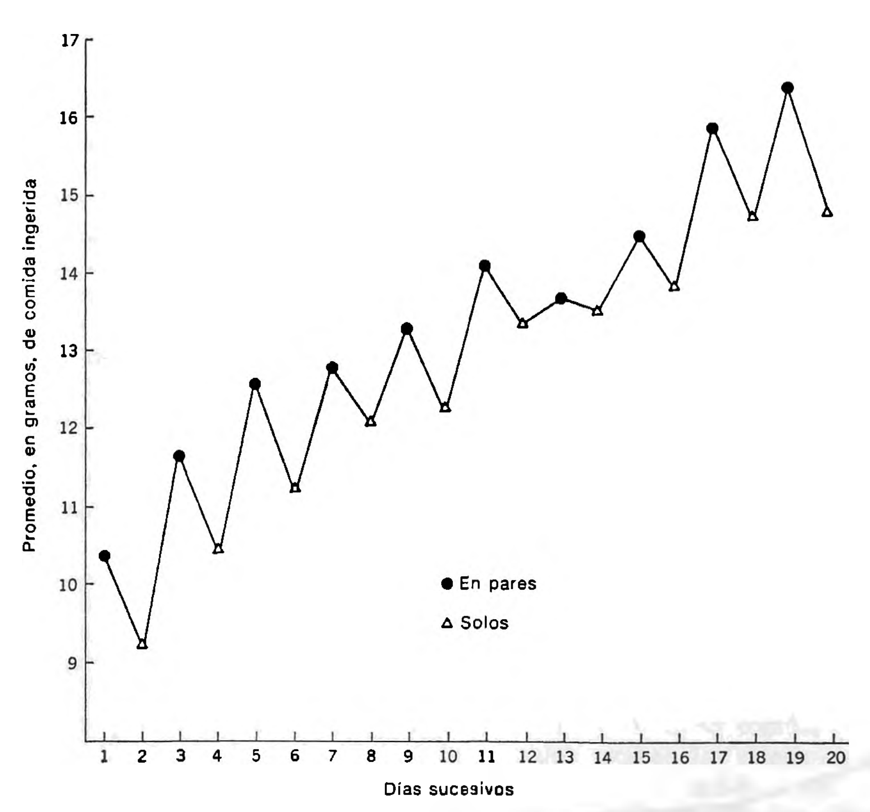



**FIGURA 1. Alimentación de ratas aisladas y en pares.** [Tomado de Harlow, *16*.]

vez dos tercios de la cantidad antes ingerida. Recientes estudios de Tolman y Wilson (34) apoyan por completo esos resultados. En un extenso estudio de efectos de facilitación social hecho con ratas albinas, Harlow (16) descubrió dramáticos aumentos en el comer. Por ejemplo, en uno de sus experimentos las ratas, poco después del destete, quedaron apareadas por peso. A continuación las alimentaron solas y por pares en días alternativos. La figura 1 muestra los resultados. Está claro que los animales consumieron considerablemente más comida estando apareados que cuando comieron solos. También James (18,

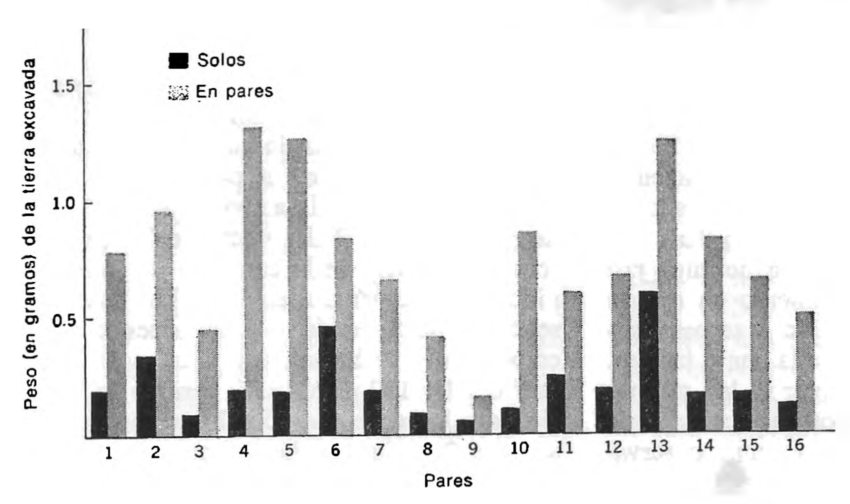



**FIGURA 2. Conducta de construir nido en hormigas aisladas y en pares.** [Tomado de Chen, *10*.]

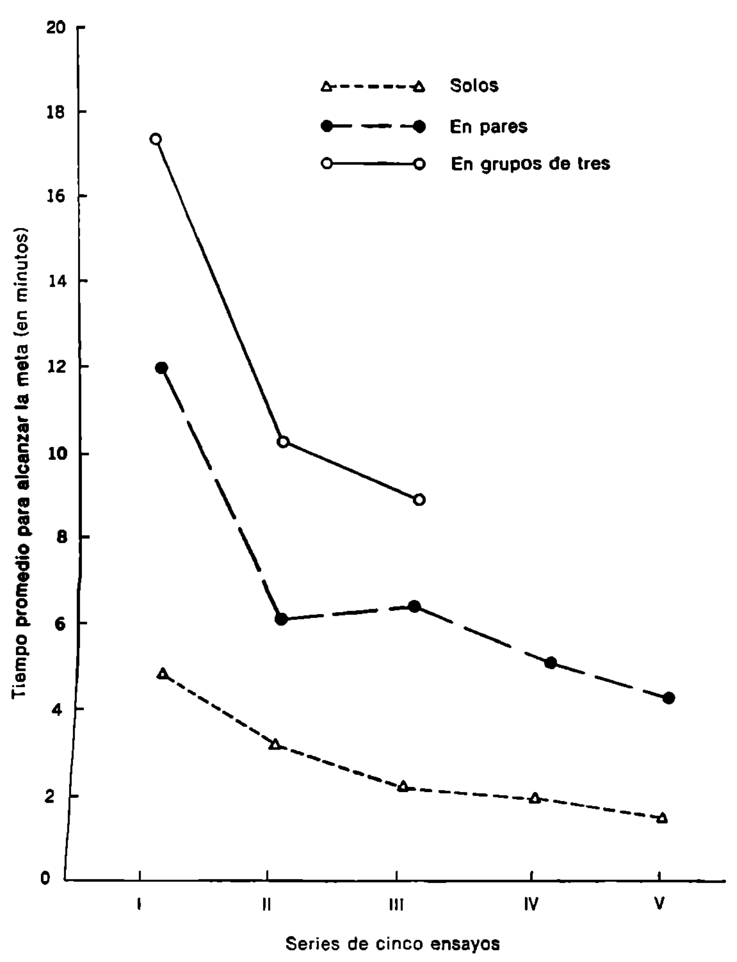



**FIGURA 3. Aprendizaje de un laberinto por cucarachas aisladas y en pares. [Tomado de Gates y Allee, *14*.]**

**19, 20)** encontró pruebas claras de que el comer aumentaba si se alimentaba en grupo a cachorrillos de perros.

Tal vez Chen **(10)** haya informado del más dramático efecto de la coacción. Chen observó grupos de hormigas trabajando solas, en grupos de dos y en grupos de tres. Se observó a cada hormiga en distintas condiciones. En la primera sesión experimental se situó a cada hormiga en una botella medio llena con tierra arenosa. Se observó a la hormiga por seis horas. Se anotó el momento en que se inició la construcción del nido, y se pesó cuidadosamente la tierra excavada por el insecto. Dos días más tarde se situaron las mismas hormigas, por pares, en botellas acabadas de llenar, y se realizaron las mismas observaciones. Pocos días después se situaron las hormigas en las botellas en grupos de tres, otra vez por seis horas. Finalmente, días después de concluirse la prueba en grupos de tres, se observó la construcción de nidos de hormigas en aislamiento. La figura 2 muestra algunos datos obtenidos por Chen.

No existe duda de que el volumen de trabajo realizado por una hormiga aumenta notablemente en presencia de otra. En todos los pares menos uno, la presencia de compañeros incrementó la actividad en un factor de por lo menos 2. El efecto de la coacción sobre la latencia de la conducta de construir nido fue igualmente dramático. Las hormigas solitarias de la sesión 1 y de la sesión final empezaron a trabajar en el nido, como promedio, a los 192 minutos. El periodo de latencia para los grupos de dos hormigas fue tan solo de 28 minutos. Los efectos observados por Chen se limitaron a la situación inmediata, y al parecer no ejercen consecuencias durables en las hormigas. No hubo diferen-

cias en los resultados de la sesión 1, cuando las hormigas trabajaron en aislamiento, y los de la última sesión experimental, cuando volvieron a trabajar en aislamiento.

Si se supone que en condiciones como las habidas en el experimento de Chen construir el nido *es* la respuesta dominante, no hay razones para rechazar sus hallazgos y no generalizarlos como se propuso. La respuesta de construir el nido está por completo dominada por las hormigas de Chen. Ciertamente, eso es algo que una hormiga madura no necesita aprender. Y constituye sencillamente un ejemplo en que la generalización —la presencia de otros aumenta la emisión de respuestas dominantes— se sostiene.

Si el proceso implicado en los efectos de concurso también está implicado en los efectos de coacción, entonces la presencia de otros aprendices debe inhibir el aprendizaje. Examinemos alguna literatura al respecto. Klopfer (**21**) observó verderones —en aislamiento y en pares heterosexuales— que estaban aprendiendo a discriminar entre fuentes de comida agradable y desagradable. Y, como es de esperarse a estas alturas, los pájaros aprendieron dicha tarea de discriminación con mucha mayor eficiencia cuando trabajaban solos. Me apresuro a agregar que los intereses sexuales de los sujetos no son responsables de que se inhiba el aprendizaje en los pájaros apareados. Allee y Masure (**2**), quienes utilizaron periquitos australianos, obtuvieron el mismo resultado en pares de igual sexo. La velocidad de aprendizaje fue considerablemente mayor en los pájaros aislados que en los apareados, sin que influyera el que los pájaros fueran del mismo sexo o del opuesto.

Se lograron resultados similares con cucarachas. Gates y Allee (**14**) compararon los datos tomados de cucarachas que memorizaban en aislamiento, en grupos de dos, y en grupos de tres, un laberinto. Se utilizó un laberinto en E. Sus tres pasillos, de hojas de metal galvanizado, estaban suspendidos en un recipiente de agua. En un extremo del pasillo central las cucarachas fotofóbicas encontraban una botella oscura, donde ocultarse de la luz molesta. En la figura 3 se muestran los resultados de acuerdo al tiempo requerido para llegar a la botella. Los datos evidencian que las cucarachas aisladas requirieron considerablemente menos tiempo para memorizar el laberinto que los animales agrupados. Para Gates y Allee la situación de grupo producía inhibición. Sin embargo, agregan (**14**, 357):

> La naturaleza de esas fuerzas inhibidoras es especulativa, pero obviamente existe algún tipo de interferencia de grupo. La presencia de otras cucarachas no hacía cambiar mayormente los movimientos hacia distintas partes del laberinto, pero sí ocasionaba un aumento de tiempo por ensayo. Las cucarachas tendían a buscar un rincón o un extremo de pasillo y a permanecer allí mayor tiempo si estaba presente otra cucaracha, que constituía un estímulo de distracción.

Los experimentos de facilitación social realizados por Floyd, Alport (**3**) en 1920, y continuados por Dashiell (**11**) en 1930, todos con sujetos humanos, son los más conocidos. Los sujetos de Allport trabajaban o en cubículos separados o sentados alrededor de una mesa común. Al trabajar aislados, realizaban las diferentes tareas al mismo tiempo y los guiaban señales de tiempo comunes. Allport hizo todo lo posible para reducir la tendencia a competir. Se dijo a los sujetos que no se compararían los resultados de sus pruebas y que no se mostrarían a otros miembros del equipo; también se les pidió no hacer ellos mismos tales comparaciones.

Entre las tareas utilizadas están las de asociar cadenas de palabras, suprimir vocales, perspectiva reversible, multiplicación, solución de problemas y dar juicios sobre olores y pesos. Se conocen bien los resultados del experimento de Allport; excepto la solución de problemas y las pruebas de juicio, todas las ejecuciones resultaron mejor en condiciones de grupo que en condiciones de "aislamiento". ¿Cómo encajan estos resultados en nuestra generalización? La asociación de palabras, la multiplicación, el suprimir vocales y el invertir la orientación percibida de una figura ambigua implican respuestas ya muy establecidas. Son respuestas bien aprendidas o sujetas a una fuerte influencia del estímulo, como en la tarea de asociar palabras o en la prueba de perspectiva reversible. La tarea de resolver problemas consiste en refutar las tesis de los antiguos filósofos. En contraste con las otras pruebas, no implica respuestas bien aprendidas. Al contrario, la probabilidad de dar respuestas equivocadas (es decir, ló-

gicamente incorrectas) en este tipo de tareas es bastante alta; en otras palabras, dominan las respuestas equivocadas. Sin embargo, tiene interés este hallazgo: aunque el trabajo intelectual se resintió en la situación de grupo, aumentó la producción de palabras. Cuando trabajaban juntos, los sujetos de Allport tendían, consistentemente, a escribir más. Por consiguiente, es posible aplicar una vez más la generalización propuesta en la sección anterior: si la presencia de otros aumenta la probabilidad de las respuestas dominantes, y si prevalecen fuertes (y muchas) tendencias a dar respuestas incorrectas, entonces la presencia de otros solo puede causar detrimento en la ejecución. Los resultados de las pruebas de juicio influyen poco sobre esta afirmación, pues Allport no proporciona cifras exactas para evaluar la ejecución. Los datos ofrecidos solo muestran que se asocia la presencia de otros con el evitar juicios extremos.

En 1928, Travis **(36)**, cuyos estudios sobre la tarea rotativa de persecución ya he señalado, repitió el experimento de Allport con una asociación de cadenas de palabras. En contraste con los resultados de Allport, Travis encontró que la presencia de otros hacía disminuir la ejecución. El número de asociaciones logradas por sus sujetos era mayor si trabajaban en aislamiento. Sin embargo, es muy significativo que Travis usara tartamudos como sujetos. En cierto modo, tartamudear es manifestación de una lucha entre tendencias de respuestas antagónicas, todas poderosas y todas en competencia por expresarse. El tartamudo, momentáneamente detenido en mitad de una frase, espera a que la respuesta correcta alcance ascendencia total. Tartamudea porque otras tendencias antagónicas dominan en ese momento. Es razonable suponer que, hasta donde los hábitos verbales del tartamudo se caractericen por tendencias de respuesta antagónicas, la presencia de otros, al aumentar cada una de esas tendencias de respuesta, simplemente agudiza el conflicto. Así se empeora la ejecución.

## APENDIZAJE POR EVITACIÓN

En dos experimentos sobre aprendizaje de respuestas de evitación, se compararon las ejecuciones de sujetos en aislamiento y en grupo. En un experimento se usaron ratas; en el otro, seres humanos.

Veamos primero los resultados del experimento con ratas realizado por Rasmussen **(30)**. Se privó de agua por 48 horas varias ratas albinas, todas compañeras de camada. El aparato usado consistía de una caja con un plato para beber agua. El piso de la caja era una parrilla metálica conectada a un circuito eléctrico. Se situaron las ratas sedientas en la caja, solas, y en grupos de tres. Se les permitió beber por cinco segundos, con el circuito abierto. Después de ese periodo, se cerraba el circuito de choque y cada vez que la rata tocaba el agua recibía un choque doloroso. Se observó el número de veces que la rata se acercaba al plato de agua. Los resultados del experimento demostraron que las ratas aisladas aprendieron a evitar el plato considerablemente antes con respecto a los animales agrupados. Las ratas en grupos de tres, intentaron beber dos veces más a menudo que las ratas solitarias, y sufrieron considerablemente más choques que los sujetos en aislamiento.

Examinemos los resultados de Rasmussen en mayor detalle. Para nuestro análisis, supóngase que sólo están implicadas dos respuestas críticas: beber y evitar el contacto con el agua. Obviamente son incompatibles. Pero además puede suponerse que beber es la respuesta dominante y, como el comer o cualquier otra respuesta dominante, intensificada en presencia de otras. Por lo tanto, la facilitación de beber derivada de la presencia de otros impide que el animal adquiera la respuesta de evitación adecuada.

El segundo estudio es muy reciente y lo realizaron Ader y Tatum **(1)**. Diseñaron la siguiente situación, a la que enfrentaron sus sujetos, todos estudiantes de medicina. Se dice a cada sujeto al llegar, que se le llevará a otro cuarto, se le sentará en una silla y se le aplicarán electrodos a la pierna. Se le instruye no levantarse de la silla y no tocar los electrodos. También se le pide no fumar o expresarse vocalmente, y se le dice que el experimentador estará en el cuarto próximo. Es todo lo que se le dice. Se observa a los sujetos en aislamiento o por pares. En el primer caso, el sujeto queda en el cuarto, sentado ante una mesa equipada con un botón rojo conectado al circuito eléctrico. Se adhieren a la pantorrilla de una pierna los

electrodos, mediante los cuales puede administrarse el choque eléctrico. Tras aplicar los electrodos, el experimentador abandona el cuarto. De ahí en adelante el sujeto recibirá cada 10 segundos un choque eléctrico de medio segundo, a menos que presione el botón rojo. Cada presión sobre el botón retrasará el choque 10 segundos. Nótese que no se le dio información alguna sobre la función del botón o sobre el propósito del experimento. No se introducen diferencias esenciales cuando los sujetos son dos en el cuarto. Se les sienta ante la mesa y ambos se vuelven parte del circuito de choque. La respuesta de un sujeto retrasa el choque en los dos.

Se considera como adquirida la respuesta de evitación cuando el sujeto (o el par de sujetos) recibe menos de 6 choques en un periodo de 5 minutos. Ader y Tatum informaron que los estudiantes aislados necesitaron, como promedio, 11 minutos 35 segundos para alcanzar tal criterio de aprendizaje. De los 12 pares que participaron en el experimento, solo dos lograron dicho criterio. Uno de ellos necesitó 46 minutos 40 segundos y el otro 68 minutos 40 segundos. Ader y Tatum no explican esos curiosos resultados. Pero no hay razones para no manejarlos según la generalización propuesta arriba. Se trata de una tarea de aprendizaje, y el que los sujetos aprendan a evitar el choque presionando un botón rojo no introduce problemas particulares. Se les enfrenta a una tarea ambigua sin que se les diga nada sobre el botón. En esta situación, presionar el botón sencillamente no es la respuesta dominante. Sin embargo, escapar sí lo es. Ader y Tatum informaron que 8 de los 36 sujetos abandonaron el cuarto a mitad del experimento.

Vale la pena notar especialmente un aspecto de los resultados de Ader y Tatum. Una vez aprendida la respuesta de evitación adecuada, los sujetos en aislamiento respondieron con tasas considerablemente menores que los sujetos apareados. Al considerarse solo los sujetos que lograron el criterio de aprendizaje y solo aquellas respuestas ocurridas *tras* alcanzar el criterio, se ve que las tasas de respuesta de los sujetos individuales, en todos los casos menos uno, fueron menores que las tasas de respuesta de los sujetos agrupados. Este resultado confirma aún más la generalización: aunque la presencia de otros empeore el aprendizaje, incrementa la ejecución de respuestas aprendidas.

Varios experimentos demuestran que la presencia de otros participantes acrecienta el aprendizaje **(15, 38)**, pero en todos esos experimentos, hasta donde puedo asegurarlo, los sujetos pudieron *observar* las respuestas críticas de otros sujetos y determinar cuándo estaban en lo cierto o cuándo no. Por consiguiente, en ninguno de ellos se usó la forma pura del paradigma de la coacción. Este paradigma implica la presencia de otros y nada más. Requiere que los presentes no puedan proporcionar al sujeto indicios o información sobre la conducta apropiada. Si otros participantes proporcionan al individuo crítico tales indicios, no se maneja ya un problema de coacción, sino de imitación o de aprendizaje vicario.

## LA PRESENCIA DE OTROS COMO FUENTE DE ALERTAMIENTO

Los resultados discutidos llevan a una generalización y a una hipótesis. Organiza estos resultados la generalización de que la presencia de otro, como espectadores o como coactores, incrementa la emisión de respuestas dominantes. También se sabe, conforme a una extensa literatura investigadora, que la incitación, la activación o la pulsión ocasionan el aumento de respuestas dominantes **(32)**. Es necesario examinar ahora la hipótesis de que la presencia de otros aumenta la incitación general o nivel pulsional del individuo.

Infortunadamente, las pruebas respecto a la relación entre la presencia de otros y la incitación son indirectas, aunque existen pruebas muy sugerentes en una zona de investigaciones. Entre los indicadores más confiables de la incitación o la pulsión está la actividad del sistema endocrino en general, y de la corteza suprarrenal en particular. Las funciones adrenocorticales son muy sensibles a los cambios de alertamiento emocional, y hace tiempo se sabe que los organismos sujetos a una tensión prolongada pueden manifestar una sustancial hipertrofia adrenocortical **(31)**. Estudios recientes **(27)** han demostrado que el principal componente bioquímico de la eyección adrenocortical es la hidrocortisona (17-hidroxicorticosterona). Los pacientes psiquiátricos caracterizados por es-

**TABLA 1.** *Concentraciones de plasma basal de 17-hidroxicorticosterona en monos albergados solos (las jaulas en cuartos separados); después en un cuarto con otros monos (las jaulas en el mismo cuarto)*

| *Sujeto* | *Hora* | *Concentración de 17-hidroxicorticosterona en monos enjaulados (μg por 100 ml de plasma)* En cuartos separados | En el mismo cuarto |
|---|---|---|---|
| M-1 | 9 am | 23 | 34 |
| M-1 | 3 pm | 16 | 27 |
| M-2 | 9 am | 28 | 34 |
| M-2 | 3 pm | 19 | 23 |
| M-3 | 9 am | 32 | 38 |
| M-3 | 3 pm | 23 | 31 |
| Media | 9 am | 28 | 35 |
| Media | 3 pm | 19 | 27 |

FUENTE: Leiderman y Shapiro (23, 7).

tados de ansiedad muestran, por ejemplo, elevados niveles plásmicos de hidrocortisona (7, 8). Mason, Brady y Sidman (26) recientemente entrenaron monos para que oprimieran una palanca y obtuvieran así comida; también les aplicaron choques eléctricos inevitables, precedidos por señales de advertencia. Este procedimiento provocó elevados niveles de hidrocortisona; los niveles descendieron a lo normal una hora después de haber terminado la sesión experimental. En apariencia puede atenuarse la reacción de "ansiedad" si se dan al animal dosis repetidas de reserpina un día antes de la sesión experimental (24). El programa de evitación condicionada de Sidman también provocó incrementos en los niveles de hidrocortisona en un factor de 2 a 4 (22). En dicho programa el animal recibe un choque eléctrico cada 20 segundos y sin advertencia, a menos que presione una palanca. Cada presión demora el choque por 20 segundos.

Aunque existen bastantes pruebas de que la actividad suprarrenocortical es síntoma confiable de incitación, se encontraron manifestaciones endocrinas similares asociadas con una creciente densidad de población (33). Por ejemplo, los ratones amontonados manifiestan una toxicidad anfetamínica cada vez mayor; es decir, susceptibilidad a los efectos excitantes de la anfetamina. Pueden protegerse contra eso administrándoles fenobarbital, clorpromazina o reserpina (22). Recientemente Mason y Brady (25) informaron que los monos enjaulados juntos tienen niveles de plasma de hidrocortisona considerablemente mayores que los monos enjaulados en aislamiento. Thiessen (33) halló aumento en los pesos suprarrenales de ratones albergados en grupos de 10 y 20, en comparación con ratones albergados solos. La simple presencia de otros animales en el mismo cuarto, pero en jaulas separadas, produjo también niveles elevados de hidrocortisona. La tabla 1, tomada de un informe de Mason y Brady (25), muestra los niveles plasmáticos de hidrocortisona en tres animales que vivieron por un tiempo en jaulas que les permitían tener contacto visual y táctil y, en otras ocasiones, en cuartos separados.

Mason y Brady también informan de niveles urinarios de hidrocortisona, según los días de la semana, en cinco monos de su laboratorio y un paciente humano de un hospital. En la tabla 2 (25) se reproducen esas muy sugestivas cifras. En los monos, la poca actividad y la poca gente del fin de semana parecen asociarse con un claro decremento de hidrocortisona. Respecto al paciente, Mason y Brady informan (25, 8) que "estaba confinado a un pabellón de cirugía torácica que no paraba de actividad durante la semana, cuando se realizaban operaciones e ingresos. Los fines de semana el paciente iba al cercano edificio de la Cruz Roja, donde el ambiente era más tranquilo y placentero".

Se admite que son indirectas y escasas las pruebas de que la simple presencia de otros eleva el nivel de excitación. Y, de hecho,

**TABLA 2.** *Variaciones en la concentración urinaria de hidrocortisona, en un periodo de nueve días, en cinco monos de laboratorio y un paciente humano de hospital*

| *Sujetos* | *Cantidades secretadas (mg/24 horas)* | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *Lun.* | *Mar.* | *Miér.* | *Juev.* | *Vier.* | *Sáb.* | *Dom.* | *Lun.* | *Mar.* |
| Monos | 1.88 | 1.71 | 1.60 | 1.52 | 1.70 | 1.16 | 1.17 | 1.88 | |
| Pacientes | | 5.9 | 6.5 | 4.5 | 5.7 | 3.3 | 3.9 | 6.0 | 5.2 |

FUENTE: Leiderman y Shapiro (23, 8).

algunos estudios parecen sugerir que en ciertas condiciones, como la tensión, la presencia de otros puede disminuir el nivel de excitación del animal. Por ejemplo, Bovard (**9**) supone que la presencia de otro miembro de la misma especie puede proteger al individuo en tensión al inhibir la actividad de los centros hipotalámicos posteriores, que disparan las respuestas pituitaria adrenocortical y la simpaticosuprerrenal medular, a la tensión. Pero, las pruebas de la hipótesis de Bovard son tan indirectas como aquellas para la que predice la excitación como consecuencia de la presencia de otros; y aun son más escasas.

## RESUMEN Y CONCLUSIONES

Una sugestión práctica de esta revisión de los efectos de la facilitación social resumidos en este artículo sería aconsejar al alumno estudiar solo cuanto sea, de preferencia en un cubículo aislado, y lograr presentar sus exámenes en compañía de muchos otros estudiantes, en escena y ante un numeroso público. Los resultados del examen sobrepasarían sus esperanzas más exageradas, siempre y cuando, desde luego, aprenda su materia a fondo.

He tratado de reunir en este artículo los primeros y casi olvidados estudios de facilitación social y explicar resultados aparentemente antagónicos. Desde luego, tal explicación es tentativa y nunca ha sufrido prueba experimental directa. Además, no se diferencia mucho de la propuesta por Allport. Su teoría (**4**, 261) es que "el escuchar y ver a otros hacer las mismas cosas" hace aumentar las respuestas en proceso. Sin embargo, Allport propuso este efecto sólo para las respuestas motoras *francas,* suponiendo (**4**, 274) que la presencia de otros "estorba, antes que facilitar, las *respuestas intelectuales* o *implícitas*". Tal vez le sugirieron esta última conclusión los resultados negativos que observara al investigar los efectos de la coacción sobre la solución de problemas.

Es innecesario decir que la presencia de otros puede ejercer efectos considerablemente más complejos que el simple aumento del nivel de excitación en el individuo. La presencia de otros puede proporcionar indicios sobre las respuestas apropiadas o incorrectas, como en el caso de la imitación o el aprendizaje vicario. O puede proporcionar al individuo indicios sobre el grado de peligro existente en una situación ambigua o de tensión. Por ejemplo, Davitz y Mason (**12**) han demostrado que la presencia de una rata no temerosa reduce el miedo de otra rata en tensión. Bovard (**9**) cree que inhibir la actividad del hipotálamo posterior media el calmar a la rata en tensión que está en presencia de un semejante no temeroso. Pero en situaciones experimentales (es decir, prueba a campo abierto) no se descarta la posibilidad de que un coactor proporcione indicios para dar respuestas de escape o de evitación adecuadas. Por lo tanto, podrían no estarse manejando los efectos de la simple presencia de otros, sino el caso considerablemente más complejo de la imitación. Pudiera ser que el animal no se calmara *debido a* la presencia de un compañero. Podría empezar a calmarse *tras* de haber copiado las respuestas para intentar escapar, dadas por el compañero. El paradigma examinado en este artículo solo se refiere a los efectos de la simple presencia de otros y a las consecuencias del nivel de excitación. Aún están por especificarse los parámetros exactos implicados en la facilitación social.

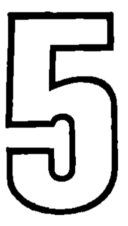
## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS


1. Ader, R., y Tatum, R. Free-operant avoidance conditioning in individual and paired human subjects. *Journal for Experimental Analysis of Behavior,* 1963, **6**, 357-359.
2. Allee, W. C., y Masure, R. H. A comparison of maze behavior in paired and isolated shell parakeets *(Melopsittacas undulatus,* Shaw). *Psysiological Zoology,* 1936, **22**, 131-156.
3. Allport, F. H. The influence of the group upon association and thought. *Journal of Experimental Psychology,* 1920, **3**, 159-182.
4. Allport, F. H. *Social psychology.* Boston: Houghton Mifflin, 1924.
5. Bayer, E. Beitrage zur zweikomponenteorie des hungers. *Zeitschrift für Psychologie.* 1929, **112**, 1-54.
6. Bergum, B. O., y Lehr, D. J. Effects of authoritarianism on vigilance performance. *Journal of Applied Psychology,* 1963, **47**, 75-77.
7. Bliss, E. I., Sandberg, A. A., y Nelson, D. H. Normal levels of 17 hydroxycorticosteroids in peripheral blood of man. *Journal of Clinical Investigation,* 1953, **32**, 818-823.
8. Board, F., Persky, H., y Hamburg, D. A. Psychological stress and endocrine functions; blood levels of adrenocortical and thyroid hormones in actively disturbed patients. *Psychosomatic Medicine,* 1956, **18**, 324-333.
9. Bovard, E. W. The effect of social stimuli on the response to stress. *Psychological Review,* 1959, **66**, 267-277.
10. Chen, S. C. Social modification of the activity of ants in nest-building. *Psysiological Zoology,* 1937, **10**, 420-436.
11. Dashiell, J. F. An experimental analysis of some group effects. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1930, **25**, 190-199.
12. Davitz, J. R., y Mason, D. J. Socially facilitated reduction of a fear response in rats. *Journal of Comparative and Physiological Psychology,* 1955, **48**, 149-151.
13. Dufy, E. *Activation and behavior.* Nueva York: Wiley, 1962.
14. Gates, M. F., y Allee, W. C. Conditioned behavior of isolated and grouped cockroaches on a simple maze. *Journal of Comparative Psychology,* 1933, **15**, 331-358.
15. Gurnee, H. The effect of collective learning upon the individual participants. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1934, **34**, 529-532.
16. Harlow, H. F. Social facilitation of feeding in the albino rat. *Journal of Genetic Psychology,* 1932, **41**, 211-221.
17. Husband, R. W. Analysis of methods in human maze learning. *Journal of Genetic Psychology,* 1931, **39**, 258-277.
18. James, W. T. Social facilitation of eating behavior in puppies after satiation. *Journal of Comparative and Physiological Psychology,* 1953, **46**, 427-428.
19. James, W. T. The development of social facilitation of eating in puppies. *Journal of Genetic Psychology,* 1960, **96**, 123-127.
20. James, W. T., y Cannon, D. J. Variation in social facilitation of eating behavior in puppies. *Journal of Genetic Psychology,* 1955, **87**, 225-228.
21. Klopfer, P. H. Influence of social interaction on learning rates in birds. *Science,* 1958, **128**, 903-904.
22. Lasagna, L., y McCann, W. P. Effect of tranquilizing drugs on amphetamine toxicity in aggregated mice. *Science,* 1957, **125**, 1241-1242.
23. Leiderman, P. H., y Shapiro, D. (Dirs.), *Psychobiological approaches to social behavior.* Stanford: Stanford Univ. Press, 1964.
24. Mason, J. W., y Brady, J. V. Plasma 17-hydroxycorticosteroid changes related to reserpine effects on emotional behavior. *Science,* 1956, **124**, 983-984.
25. Mason, J. W., y Brady, J. V. The sensitivity of psychoendocrine systems to social and physical environment. En la obra de Leiderman y D. Shapiro (Dirs.), *Psychobiological approaches to social behavior,* Stanford: Stanford Univ. Press, 1964.
26. Mason, J. W., Brady, J. V., y Sidman, M. Plasma 17-hydroxycorticosteroid levels and conditioned behavior in the Rhesus monkey. *Endocrinology,* 1957, **60**, 741-752.
27. Nelson, D. H., y Samuels, L. T. Meth-

od for determination of 17-hydroxy-corticosteroids in blood. *Journal of Clinical Endocrinology,* 1952, **12**, 519.
28. Pessin, J. The comparative effects of social and mechanical stimulation on memorizing. *American Journal of Psychology,* 1933, **45**, 263-270.
29. Pessin, J., y Husband, R. W. Effects of social stimulation on human maze learning. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1933, **28**, 148-154.
30. Rasmussen, E. Social facilitation in albino rats. *Acta Psychologica,* 1939, **4**, 275-294.
31. Selye, H. General adaptation syndrome and diseases of adaptation. *Journal of Clinical Endocrinology,* 1946, **6**, 117-130.
32. Spence, K. W. *Behavior theory and conditioning.* New Haven, Conn.: Yale Univ. Press, 1956.
33. Thiessen, D. D. Population density, mouse genotype, and endocrine function in behavior. *Journal of Comparative and Physiological Psychology,* 1964, **57**, 412-416.
34. Tolman, C. W., y Wilson, G. F. Social feeding in domestic chicks. *Animal Behavior,* 1965, **13**, 134-142.
35. Travis, L. E. The effect of a small audience upon eye-hand coordination. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1925, **20**, 142-146.
36. Travis, L. E. The influence of the group upon the stutterer's speed in free association. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1928, **23**, 45-51.
37. Triplett, N. The dynamogenic factors in pacemaking and competition. *American Journal of Psychology,* 1897, **9**, 507-533.
38. Welty, J. C. Experimental explorations into group behavior of fishes: A study of the influence of the group on individual behavior. *Physiological Zoology,* 1934, **7**, 85-128.
39. Zajonc, R. B., y Nieuwenhuyse, B. Relationship between word frequency and recognition: Perceptual process or response bias? *Journal of Experimental Psychology,* 1964, **67**, 276-285.

# Grupos de referencia, grupos de membrecía y cambio de actitud

*Alberta Engvall Siegel y Sidney Siegel*



LA teoría de la psicología social reconoce hace mucho que los grupos de membrecía de un individuo influyen bastante sobre sus valores y actitudes. Más recientemente también se ha prestado atención a las influencias ejercidas por sus *grupos de referencia:* aquellos a los que aspira entrar o en los que desea mantener su membrecía. En una zona determinada, los grupos de membrecía y los grupos de referencia pueden ser idénticos o no. Son idénticos cuando la persona aspira a *mantener* su membrecía en el grupo del que forma parte; son distintos cuando el grupo al que el individuo aspira obtener membrecía es distinto del grupo en que es miembro. Se ha afirmado ampliamente que tanto los grupos de membrecía como los de referencia afectan las actitudes sostenidas por el individuo (4).

El presente estudio examina los cambios de actitud que ocurren en el tiempo cuando los grupos de referencia y los de membrecía son idénticos y cuando son dispares. El estudio aprovecha un experimento de campo realizado en el contexto social de las vidas de los sujetos y relacionado con acontecimientos considerados vitales para ellos. Los

Tomado de *The Journal of Abnormal y Social Psychology,* 1957, **55,** 360-364. Reproducido con permiso de los autores y de la American Psychological Association. Se realizó este estudio mediante aportes de Committee for the Study of American Values, de la Universidad de Stanford, y del Stanford Value Theory Project.

sujetos no sabían que sus grupos de membrecía y de referencia tenían interés para el investigador. De hecho, no sabían que la información importante al respecto estaba disponible a los investigadores.

El experimento de campo permitió probar la hipótesis general: tanto la cantidad como la dirección del cambio de actitud de una persona dependen de las normas de actitud de su grupo de membrecía (escoja él o no dicho grupo) y de las normas de actitud de su grupo de referencia.

Se prueba tal hipótesis mediante sujetos que comparten un grupo de referencia común en el momento de evaluarse por primera vez las actitudes. Después se les asigna al azar a grupos de membrecía alternativos. Unos van al grupo escogido y otros al no escogido. Se revalúan las actitudes tras un año de experiencia en esos grupos de membrecía alternativos con normas de actitud divergentes. En el curso del año algunos sujetos acabaron por tomar el grupo de membrecía impuesto (e inicialmente no preferido) como grupo de referencia. Se examinó el cambio de actitud, al cabo del año, según las identificaciones del grupo de membrecía y del grupo de referencia de los sujetos en ese momento.

## EL EXPERIMENTO DE CAMPO

Fueron sujetos de este experimento mujeres estudiantes de una gran universidad particular de sistema de coeducación. Se inició el estudio poco antes de terminar el primer año de estudios, cuando todas vivían en el mismo dormitorio que se les había asignado al entrar en la universidad. En esta universidad, todas las mujeres se cambiaban a un nuevo alojamiento en el segundo año. Disponían de varios tipos de viviendas: un gran dormitorio comunal, un dormitorio de mediano tamaño, varias casas muy pequeñas con comedor común y varias casas de hermandades, manejadas por la universidad desde que se eliminaron las hermandades en el *campus*. Estas últimas estaban situadas entre las casas de fraternidad en Fraternity Row, y se las conocía, por lo tanto, como "casas Row". Aunque las casas Row son peores en cuanto a comodidades que el resto de las otras residencias para mujeres, las estudiantes las consideran de mayor *status* social. Confirmó tal observación una votación entre estudiantes (**5**, 205), 90% de las cuales afirmaron que las casas Row para mujeres tenían más alto *status* social que las casas no-Row; el resto de los votantes rechazaba cualquier información respecto a los distintos *status* entre las residencias para mujeres.

En la primavera de cada año se "rifan" las viviendas para el año subsecuente. Todas las alumnas del primer año deben participar en la rifa, y puede participar cualquier estudiante que desee cambiar su residencia. Dirige el acto la oficina del decano de mujeres, en cooperación con líderes estudiantiles. Se presupone que todo voto es secreto. Las mujeres usan el voto para enumerar las casas en el orden de su preferencia. Tras entregar el voto, saca un número de la canastilla. El nivel de dicho número determina la probabilidad de que se satisfaga su preferencia.

En investigaciones presentadas anteriormente (**5**), se sacó una muestra al azar de la población de estudiantes de primer año de esta universidad, se administraron varias pruebas a las personas de la muestra y el investigador observó (sin saberlo los sujetos) las preferencias de habitación de aquéllas para el año siguiente. Se caracterizaba a los sujetos como "orientados hacia un *status* alto" si ponían una casa Row como primera elección y como "orientados hacia un bajo *status*" si escogían una casa no-Row en primer lugar. La hipótesis por probar, tomada de una teoría de grupo de referencia y de formulaciones teóricas relacionadas con el autoritarismo, era que la orientación hacia un *status* alto coincidía con el autoritarismo. Se confirmó la hipótesis: las estudiantes de primer año que pusieron una casa Row en primer lugar como lugar de residencia tuvieron calificaciones significativamente mayores, como promedio, en autoritarismo, medido éste por la escala E-F (**1**, **2**), que las mujeres cuya primera elección fue una casa no-Row. El estudio actual continúa el descrito y usa como sujetos solo aquellos miembros de la muestra original que tuvieron una "orientación de *status* alto"; esto es, preferían vivir en una casa Row durante su segundo año. En el estudio inicial (**5**), de los 95 sujetos cuyas elecciones de vivienda se enumeraron, 39 estaban "orientados" a un "*status* alto"; o sea, demostraron que Row era su grupo de referencia al tomar una casa Row como primera elección. De este

grupo, 28 estaban disponibles como sujetos para el nuevo estudio o estudio de "cambio", que es el tema del presente artículo. Estas mujeres forman una submuestra homogénea, pues al concluir su primer año de estudio compartían un grupo de membrecía común (el dormitorio para primer ingreso) y un grupo de referencia común (Row). Sin embargo, dichos sujetos habían tenido experiencias divergentes durante su primer año de estudios: nueve fueron residentes del Row en ese año (pues obtuvieron números lo bastante bajos en la rifa de viviendas para lograr ser asignadas al grupo de su elección) y las otras 19 vivían en casas no-Row durante dicho año (habiendo sacado números demasiado altos, que no les permitieron ser asignadas al grupo de viviendas elegido).

Se obtuvieron puntuaciones E-F de cada uno de los 28 sujetos en el transcurso de un programa de pruebas en grande, administrado a la mayoría de las estudiantes de esa universidad. Se garantizó el anonimato de los participantes, pero un proceso de claves permitía a los investigadores identificar cada respondedor y, por lo tanto, aislar los sujetos y comparar el segundo E-F de cada sujeto con el primero.

Para evitar que las mujeres adivinaran estar participando en un estudio de continuación, se utilizaron varios procedimientos: *a)* se incluyeron en la segunda muestra muchas personas que no habían participado en el estudio anterior; *b)* se introdujo la prueba como parte de un estudio de nivel nacional, utilizado para establecer normas; *c)* los administradores de la prueba eran personas diferentes a las que administraron las pruebas iniciales; *d)* quienes dijeron a los administradores de la prueba ya haber resuelto el "cuestionario de opinión pública" (escala E-F), se les contestó de modo casual que ello no los descalificaba para participar en el actual estudio.

Ningún indicio insinuaba a las mujeres que la investigación se relacionara con la disposición de su vivienda. Se realizaron las pruebas en salones de clases y en las viviendas, y se planearon todos los procedimientos y todas las instrucciones de modo de evitar cualquier alertamiento del deseo de sobresalir en los grupos residentes en el marco de referencia de la investigación.

Se realizó la rifa anual de viviendas tres semanas antes de los exámenes del segundo año y, como de costumbre, fue secreto el voto de vivienda de cada mujer. En la rifa todo sujeto tenía oportunidad de cambiar su grupo de membrecía, aunque no se necesitaba un cambio de residencia al terminar el segundo año, como ocurría al finalizar el primero. De participar un sujeto en esta rifa, el investigador identificaba como grupo de referencia la casa enumerada por aquél como su primera elección en el voto. De no participar, se suponía que la casa en que vivía en ese momento seguía siendo su elección como vivienda; esto es, constituía su grupo de referencia. Con la información obtenida de la elección de residencia de cada participante al terminar su primer año de estudios, la vivienda que se le asignaba para su segundo año de estudios y la elección de vivienda hecha al terminar este segundo año, fue posible clasificar a los sujetos en tres categorías:

**A.** Mujeres ($n = 9$) ya asignadas a vivir en el Row durante su segundo año de estudios y que no intentaron salir de él al terminar ese año;

**B.** Mujeres ($n = 11$) que no habían logrado ser adscritas a una casa Row en su segundo año y que participaron en la rifa de casas Row una vez más, tras de vivir en una casa no-Row durante el segundo año, y

**C.** Mujeres ($n = 8$) no asignadas a una casa Row durante el segundo año de estudios y que escogieron permanecer en una casa no-Row tras vivir en ella durante su segundo año de estudios.

Como ya se indicó, el grupo de membrecía (dormitorio de estudiantes de primer año) y el grupo de referencia (casa Row) eran comunes para los tres grupos de sujetos al terminar el primer año de estudios. Para el grupo A el grupo de membrecía y el de referencia eran idénticos durante todo el segundo año. Para el grupo B, el grupo de membrecía y el de referencia eran dispares durante dicho segundo año. Para el grupo C, el grupo de membrecía y el de referencia eran dispares al iniciarse el segundo año, pero se volvían idénticos debido a un cambio en los grupos de referencia.

Como se demostrará después, los grupos sociales Row y no-Row se diferencian por sus normas de actitud; los residentes del Row son generalmente más autoritarios que quienes viven en casa no-Row. Podría predecirse, conforme a la teoría psicológica social respecto a las influencias de las normas de grupo sobre las actitudes de los individuos, que las diferentes identificaciones de grupo ocurridas durante el segundo año de los tres grupos de sujetos resultarían en diferentes cambios de actitud. Se esperaba que los admitidos en una casa Row para su segundo año de estudios (grupo A) mostraran menos cambio en su autoritarismo, pues pasaron el año en un contexto social que reforzaba sus actitudes iniciales. Se esperaba que los miembros del grupo C mostraran el cambio mayor en su autoritarismo, cambio no solo asociado con su membrecía en un grupo (el grupo no-Row), que se caracteriza por el bajo autoritarismo, sino por su cambio en grupos de referencia: de Row a no-Row; esto es, de un grupo de autoritarismo normativamente elevado a un grupo normativamente bajo. Se esperaba que el grado de cambio de actitud en los miembros del grupo B sería intermedio, debido a las influencias antagónicas del grupo de membrecía impuesto (no-Row) y del grupo de referencia variable (Row). Por lo tanto, la hipótesis de los investigadores es que entre el tiempo de la prueba para el primer año y la prueba del segundo año, el grado de cambio en autoritarismo será menor en el grupo A, un poco mayor en el grupo B y aún mayor en el Grupo C. Es decir, en grado de cambio de actitud, grupo A $<$ grupo B $<$ grupo C.

## RESULTADOS

### Normas de grupo

De los datos reunidos en el programa de pruebas a gran escala, fue posible determinar las normas de grupos para actitudes autoritarias entre mujeres universitarias del Row y del no-Row. Se administró la escala E-F a todos los residentes Row disponibles ($n = 303$) y a una muestra tomada al azar de residentes no-Row ($n = 101$). Las mujeres eran estudiantes de segundo año, juniors y seniors. La puntuación E-F promedio para las mujeres del Row fue 90, mientras que la puntuación E-F promedio para las no-Row fue de 81. Se demostró que las puntuaciones E-F de los dos grupos se diferenciaban al nivel $p < 0.001$ ($x^2 = 11.1$) en la prueba media (**6,** 111-116), que es no paramétrica. En la tabla 1 se dan los datos de ella.

**TABLA 1.** *Frecuencia de puntuaciones E-F sobre y bajo la media común, para residentes Row y no-Row*

| | *Residentes de casas Row* | *Residentes de casas no-Row* | *Total* |
|---|---|---|---|
| Sobre la media | 36 | 166 | 202 |
| Bajo la media | 65 | 137 | 202 |
| Totales | 101 | 303 | 404 |

### Cambio de actitud

La hipótesis central de este estudio es que el cambio de actitud ocurrirá en forma diferente en los grupos A, B, C y se realizará en la dirección predicha conforme a los conocimientos sobre normas de grupo entre residentes Row y no-Row en general. Los 28 sujetos del estudio tuvieron una puntuación E-F promedio de 102 al terminar el primer año de estudios. Los datos antes dados respecto a las normas de autoritarismo para todas las mujeres residentes en el *campus* haría predecir que, en general, los sujetos mostrarían una reducción de autoritarismo durante el segundo año de estudio, pero que tal reducción sería distinta para los tres grupos; sabiendo que los residentes Row por lo general tienen mayor grado de autoritarismo que los residentes no-Row, predecir con apoyo en la teoría del grupo social daría que el grupo A mostrara la menor reducción en las puntuaciones de autoritarismo, el grupo B, una reducción mayor, y el grupo C, la mayor. En la tabla 2 se dan los datos que permiten probar tal hipótesis.

La prueba Jonckheere (**3**), una prueba muestra-K no paramétrica que presenta la hipótesis nula de que los tres grupos son de la misma población, contra la hipótesis alternativa de que pertenecen a poblaciones distintas ordenadas de modos específicos, se usó con los mismos datos. Mediante esa prueba se confirmó la hipótesis de un nivel de $p < 0.025$.

**TABLA 2.** *Puntuaciones E-F de sujetos para el primer y segundo años de estudios*

| *Grupo* | *Puntuaciones E-F* *Al acabar el primer año* | *Al acabar el segundo año* | *Diferencia* |
|---|---|---|---|
| | 108 | 125 | −17 |
| | 70 | 78 | −8 |
| | 106 | 107 | −1 |
| | 92 | 92 | 0 |
| A | 80 | 78 | 2 |
| | 104 | 102 | 2 |
| | 143 | 138 | 5 |
| | 110 | 92 | 18 |
| | 114 | 80 | 34 |
| | 76 | 117 | −41 |
| | 105 | 107 | −2 |
| | 88 | 82 | 6 |
| | 109 | 97 | 12 |
| | 98 | 83 | 15 |
| B | 112 | 94 | 18 |
| | 101 | 82 | 19 |
| | 114 | 93 | 21 |
| | 104 | 81 | 23 |
| | 116 | 91 | 25 |
| | 101 | 74 | 27 |
| | 121 | 126 | −5 |
| | 87 | 79 | 8 |
| | 105 | 95 | 10 |
| | 97 | 81 | 16 |
| C | 96 | 78 | 18 |
| | 108 | 73 | 35 |
| | 114 | 77 | 37 |
| | 88 | 49 | 39 |

## DISCUSIÓN

En sustancia, el estudio analizado proporciona verificación experimental de ciertas afirmaciones hechas por la teoría del grupo social, y demuestra que, con el tiempo, el cambio de actitud se relaciona con la identificación de grupo de la persona, tanto en su identificación con el grupo de membrecía como en su identificación con el grupo de referencia. Se confirma al nivel $p < 0.025$ la hipótesis de que el grado de cambio de actitud es diferente en los tres subgrupos de sujetos. En dependencia de sus respectivas identificaciones con el grupo de membrecía y el grupo de referencia. El grado de cambio en el autoritarismo fue grupo A $<$ grupo B $<$ grupo C, como se predijo.

Otra manera de ver esos datos podría servir para resaltar la influencia de los grupos de membrecía y referencia. Al terminar el primer año de estudios, los grupos A, B, C compartían el mismo grupo de membrecía y el mismo grupo de referencia. Durante el segundo año de estudio, los del grupo A compartían un grupo de membrecía, mientras que los del grupo B y del grupo C compartían otros juntos. Según la teoría del grupo de membrecía, se supondría que el grado de cambio de actitud sería mayor entre los últimos. Los datos apoyan tal hipótesis (en la tabla 2): en la prueba Mann-Whitney (6, 116-127), las puntuaciones de cambio de las dos series de sujetos (grupo A contra grupo B y grupo C juntos) se diferencian en la dirección predicha de nivel $p < 0.025$. Tales hallazgos ilustran la influencia de los grupos de *membrecía* sobre el cambio de actitud. Por otra parte, al concluir el segundo año de estudios, las mujeres de los grupos 9 y B compartían un grupo de referencia común, mientras que las del grupo C habían pasado a compartir otro. De acuerdo a la teoría del grupo de referencia, lo lógico es que el cambio de actitud sea más extenso entre quienes cambiaron el grupo de referencia (grupo C) que entre quienes no lo hicieron. Los datos (de la tabla 2) también apoyan esta hipótesis: la prueba Mann-Whitney indica que las puntuaciones de cambio en las dos series de sujetos (grupos A y B juntos contra grupo C) se diferencian en la dirección predicha al nivel $p < 0.05$. Este hallazgo ejemplifica la influencia de los grupos de *referencia* sobre el cambio de actitud. Cualquier inferencia hecha de este modo de análisis (en contraste con el análisis principal de los datos, hecho mediante la prueba de Jonckheere), debe ser justificada debido a la no independencia de los datos en que se aplican las dos pruebas Mann-Whitney; se le menciona aquí para aclarar el papel que los grupos de membrecía y de referencia tienen al influir sobre el cambio de actitud.

Los hallazgos también pueden contribuir a que se entiendan los procesos que afectan el cambio de actitud. Imponer un grupo de membrecía sí afecta de algún modo las actitudes de un individuo, incluso cuando el individuo no acepta el grupo impuesto como grupo de referencia. Se manifiesta esta relación en el caso del grupo B. Si la persona

termina por aceptar el grupo impuesto como grupo de referencia, como ocurrió en el grupo C, entonces el cambio de actitudes respecto al nivel de la norma de grupo es incluso más acentuado.

Metodológicamente, el estudio tiene ciertos rasgos que merecen una breve mención. Primero, el estudio demuestra que, funcionalmente, es posible definir el concepto grupo de referencia. El escoger mediante voto secreto el grupo en que se preferiría vivir, constituye una clara especificación conductual del grupo de referencia propio, y es un acto cuya significación conceptual puede inferirse así directamente y no hay problema sobre la confiabilidad del juicio cuando el investigador lo categoriza. En segundo lugar, el estudio demuestra que puede realizarse un estudio de campo que contenga este rasgo crítico de un experimento que por lo común carece de situaciones naturales: se efectúa al azar. Determinar si una estudiante sería o no asignada al grupo donde va a vivir escogido por ella, se basaba en el azar: según el número extraído del receptáculo. Esto satisfacía la exigencia de dejar al azar el tratamiento y permitía obtener diferencias más nítidas de las que, por lo general, se obtienen en estudios de campo. Tercero, la conducta de prueba en que se basaron las conclusiones del estudio se realizó en un contexto donde *no* se activó el deseo de sobresalir del grupo de membrecía ni del grupo de referencia y donde no funcionaban las sanciones externas de los grupos pertinentes. Ese rasgo del diseño permitía interpretar las puntuaciones E-F como representaciones de las actitudes internalizadas de los participantes (**4**, 218). Finalmente, usar una medida de actitud papel-lápiz, y por ello una medida de cambio de actitud, y el no utilizar una medida más conductual, constituye en el presente estudio una deficiencia. Más aún, la medida usada sufre de una bien conocida circularidad, basada en la aparición de puntuaciones seudobajas (**1**, 771; **5**, 221-222).

## RESUMEN

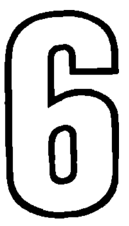
En el contexto social de la vida de los sujetos, y en un experimento social natural que permitió dejar al azar los efectos condicionadores pertinentes, se evaluó la influencia del grupo de membrecía y del grupo de referencia sobre el cambio de actitud. Todos los sujetos compartieron un grupo de referencia común al iniciarse el periodo de estudios. Cuando se impusieron grupos de membrecía divergentes con normas de actitud dispares, conforme a un acontecimiento dejado al azar, el cambio de actitud en los sujetos fue en función de las actitudes normativas tanto de los grupos de membrecía impuestos como de los grupos de referencia del individuo. Los mayores cambios de actitud ocurrieron en sujetos que terminaron por tomar el grupo de membrecía impuesto, e inicialmente preferido, como su grupo de referencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Adorno, T. W., y colabs. *The authoritarian personality.* Nueva York: Harper, 1950.
2. Gough, H. G. Studies of social intolerance: I. Some psychological and sociological correlates of anti-Semitism. *Journal of Social Psychology,* 1951, **33**, 237-246.
3. Jonckheere, A. R. A distribution-free *k*-sample test against ordered alternatives. *Biometrika,* 1954, **41**, 133-145.
4. Sherif, M., y Sherif, C. W. *Groups in harmony and tension.* Nueva York: Harper, 1953.
5. Siegel, S. Certain determinants and correlates of authoritarianism. *Genetic Psychology Monographs,* 1954, **49**, 187.
6. Siegel, S. *Nonparametric statistics: For the behavior sciences.* Nueva York: McGraw-Hill, 1956.

# Identificación de grupo en condiciones de peligro externo

*Irving L. Janis*



DESDE hace tiempo se sabe que la gente expuesta a un peligro externo muestra notable incremento en su solidaridad de grupo. Es decir, manifiesta una motivación cada vez mayor a retener la afiliación con un grupo cara-a-cara y a evitar acciones que se desvíen de las normas. Solo se apreció totalmente la importancia de los factores de grupo primarios cuando psiquiatras, psicólogos y sociólogos hicieron observaciones convergentes durante la segunda Guerra Mundial. Esas observaciones indican que la disposición del soldado promedio a aceptar labores de combate peligrosas depende en gran medida de su identificación con el grupo. Aunque no rigurosamente definido, se ha usado el término "identificación de grupo" para designar una serie de actitudes preconscientes e inconscientes, que hacen a cada miembro apercibir el grupo como una extensión de sí mismo y lo impelen a permanecer en contacto directo con los otros miembros y a adherirse a los estándares de grupo.

En el artículo presente se enfocará una serie de apasionantes problemas teóricos respecto a las causas y consecuencias de la identificación de grupo, problemas que pueden ejemplificarse al examinar situaciones de peligro extremo. ¿Por qué el estar expuesto a un peligro externo afecta de modo tan notable

Tomado del *British Journal of Medical Psychology*, 1963, **36**, 227-238. Reimpreso con permiso del autor y del *British Journal of Medical Psychology*.

la solidaridad de un grupo cara-a-cara? ¿Qué mecanismos preconscientes e inconscientes son base para fortalecer los nexos de grupo en situaciones de peligro? En la identificación de grupo, ¿qué consecuencias son favorables y cuáles desfavorables?

Mi interés por estos problemas principia en los últimos meses de la segunda Guerra Mundial. Como psicólogo de una organización del ejército de los Estados Unidos para investigar la moral de los soldados, mis colegas y yo realizamos un buen número de entrevistas intensivas con soldados norteamericanos que combatieron en Europa. Una y otra vez encontramos ejemplos de hombres que no actuaron en concordancia con su particular autointerés, para así ocultar el miedo de separarlo del grupo o la culpa de "no cumplirle a los otros camaradas". Por ejemplo, soldados que se portaron bien en combate rechazaban a veces ser promovidos si ello implicaba tener que ir a otro grupo. Hombres físicamente enfermos o que sufrían agudos síntomas de ansiedad evitaban permisos por enfermedad y se oponían a retirarse del combate, pues no deseaban separarse de su unidad. Heridos graves, tras ser enviados a un hospital de retaguardia, desarrollaban intensos sentimientos de culpa respecto a los camaradas quedados en el frente, y a veces se ausentaban sin permiso del hospital o del cuartel de reemplazamiento, para regresar al frente e intentar reunirse con sus camaradas.

Por año y medio, tras terminar la guerra, tuve oportunidad de comprobar mis observaciones mediante hallazgos hechos en otras fuentes de datos morales; trabajaba yo en un amplio estudio de psicología social de la segunda Guerra Mundial, en colaboración con Samuel Stouffer y otros. Este trabajo en colaboración, publicado después con el título de *The American Soldier: Combat and its Aftermath* (14) *(El soldado norteamericano: el combate y sus consecuencias)* es una de las fuentes principales de datos empíricos sobre la conducta de los grupos de combate, y se le ha usado para preparar el presente artículo. También he examinado cuidadosamente la extensa literatura psiquiátrica que estudia los aspectos emocionales de la conducta del soldado en combate, incluyendo algunos informes sobre el ejército inglés y el alemán, aparte del ejército norteamericano.

Al formular hipótesis sobre las causas y las consecuencias de la identificación de grupo, también he tomado en cuenta fenómenos paralelos sobre solidaridad de grupo, que encontré al investigar cómo reacciona la gente cuando se enfrenta a amenazas objetivas de daño corporal y aniquilación. Una de las investigaciones, parte del libro *Air War and Emotional Stress* (8) *(La guerra aérea y la tensión emocional)*, implicaba revisar las pruebas existentes sobre la reacción de los civiles ante los peligros bélicos durante la segunda Guerra Mundial. Una serie de estudios más recientes, publicada hace algunos años en un libro sobre *Psychological Stress* (9) *(Tensión psicológica)*, enfocaba los aspectos psicológicos de la *cirugía* y se basaba en mis observaciones psicoanalíticas y en estudios conductuales de pacientes quirúrgicos.

Las formulaciones y los ejemplos respecto a la identificación de grupo que ofrezco en el presente ensayo se basan principalmente en estudios de pacientes quirúrgicos y en estudios de situaciones de peligro durante la guerra. Sin embargo, gran parte de las hipótesis, si no todas, parecen aplicables a *cualquier* grupo cara-a-cara que se encuentra expuesto a *cualquier* fuente común de tensión externa. Una ventaja de concentrarse en la conducta de grupo bajo condiciones de extremo peligro físico es que a veces pueden verse con toda claridad manifestaciones de procesos psicológicos fundamentales. Los mismos procesos pueden ocurrir de modo más sutil en la conducta de grupos de gente que se enfrenta en la vida social diaria a amenazas comunes, como perder la estima de amigos o de compañeros de trabajo, que lo desapruebe a uno el jefe y todos los variados síntomas de fracaso potencial, humillación y pérdida del *status*, que por lo general provocan ansiedad social en gente clínicamente normal.

Gran parte de las hipótesis que van a presentarse se basan en la teoría psicoanalítica y utilizan conceptos derivados de observaciones psicoanalíticas clínicas. Esparcidos por la extensa literatura psicoanalítica sobre ideales de ego, funciones del superego, relaciones de objeto y aspectos parecidos, existen numerosas observaciones de casos clínicos que, al parecer, son pertinentes para especificar los determinantes inconscientes de la conducta de grupo en adultos normales y en adultos neuró-

ticos. Entre las fuentes principales están las contribuciones clásicas de Freud a la psicología de grupo, la monografía de Flugel sobre *Man, Morals and Society* **(3)** *(Hombre, Moral y Sociedad)* y los estudios de Fritz Redl sobre las pandillas adolescentes antisociales **(10, 11)**.

Las hipótesis singularizadas son aquellas al parecer muy plausibles dadas las pruebas existentes. Pero como las observaciones proceden ante todo de estudios sobre situaciones de peligro extremo, debe hacerse hincapié desde el principio en que no puede saberse con seguridad hasta dónde sea posible generalizar esas hipótesis. Tal vez algunas solo sirvan cuando existe un peligro real de aniquilación, combinado con una multitud de privaciones severas rara vez halladas, excepto en tiempos de guerra. Deben quedar sin resolver todas las preguntas respecto a la verificación y generalidad de las hipótesis hasta no tener pruebas más sistemáticas, por obtenerse en futuras investigaciones.

## REACCIONES DE TRANSFERENCIA

Según la teoría de Freud **(5)** sobre la conducta de grupo, gran parte de la motivación para formar solidaridad de grupo viene de los fuertes nexos emocionales establecidos entre cada miembro y el líder. Freud habla de reacciones de "transferencia" hacia el líder idealizado que, como padre sustituto, proporciona el impulso principal para que un grupo comparta ideales comunes y estándares de conducta.

Ciertos rasgos regresivos de las reacciones de transferencia inconscientes hacia figuras autoritarias se vuelven del todo aparentes cuando se observa a la gente expuesta a peligros reales graves, especialmente si existe la amenaza de mutilación o aniquilación. Me han impresionado mucho manifestaciones de necesidades de dependencia inconscientes que no sólo existen entre soldados en combate, sino entre civiles expuestos, en periodos de guerra, a las alarmas de bombardeos aéreos o, en tiempos de paz, a desastres o la amenaza más personalizada de una enfermedad u operación. Una de las estructuras hipotéticas principales, que parece útil para explicar el surgimiento de esas reacciones de dependencia, es la *reactivación de ansiedad de separación*. Desde luego, se sabe que los miedos exagerados de ser abandonado por los padres surgen muy temprano en la vida, especialmente cuando el niño se siente enfermo, lastimado o incapaz de escapar a un dolor amenazante. Tales miedos persisten de modo latente en los adultos y sirven de base a los cambios característicos en la conducta social de personas expuestas al peligro: manifiestan un creciente interés por establecer íntima afiliación con cualquier grupo primario disponible y *buscan reafirmar que las personas significativas para su vida no van a abandonarlos ni a romper los lazos afectivos preexistentes*. Es probable que este tipo de dependencia causada por el temor se desarrolle en relación con cualquier figura autoritaria a la que se suponga en posición de aumentar o disminuir las probabilidades de evitar el peligro. Llamo a tales personas "autoridades de control del peligro". Es común sobreidealizar y percibir mal tales autoridades en muchos modos, dada la influencia de actitudes profundamente asentadas y de esperanzas derivadas de experiencias tenidas en la vida temprana. Me refiero principalmente cuando el niño percibe a uno de sus padres, o a los dos, como responsable del comienzo y fin del sufrimiento y del dolor.

La transferencia que los adultos normales manifiestan ante serios peligros externos se parece notablemente a la de pacientes psiconeuróticos tratados por psicoanálisis, en especial durante los periodos críticos del tratamiento, cuando el analista se vuelve momentáneamente una figura autoritaria, a la que se han asignado las funciones de superego del paciente **(12, 156-158)**. Quienes se encuentran en ambos tipos de situaciones sobreestiman el poder de la figura autoritaria y empiezan a preocuparse si las intenciones de ésta son buenas o malas. También se vuelven extraordinariamente sensitivas a sus demandas, e intentan de continuo hacer y decir cosas que le plazcan; reaccionan con amarga decepción ante cualquier aparente falta de atención y se deprimen o afligen en cuanto no están en comunicación con él.

A más de este fenómeno de dependencia inducido por amenazas de la realidad, probablemente aumenta la tendencia a desarrollar lazos afectuosos con una figura autoritaria y con los camaradas cuando se aísla socialmente a un grupo. Por ejemplo, los soldados

en combate están muy alejados de sus padres, hermanos y toda otra persona del lugar de origen que pueda haber tenido un papel significativo en la satisfacción de sus necesidades emocionales. Caso parecido es el de los pacientes de un pabellón quirúrgico, separados de familias y amigos, excepto por visitas más bien breves. En tales condiciones, las reacciones de transferencia se vuelven cuestión de *substitución* psicológica, un medio inconsciente de permitir que los miembros de la familia ausentes estén simbólicamente presentes. Así, el comandante de la compañía o el cirujano se vuelven representación simbólica del padre, y un soldado amigo o compañero de pabellón puede substituir al hermano mayor o al menor. Entonces el individuo responderá inconscientemente al padre substituto y al hermano substituto en formas parecidas a las que solía usar al responder al objeto original.

De ocurrir este proceso substitutivo inconsciente cuando peligros externos fomentan fuertes necesidades de dependencia, es en especial probable que el individuo sufra una regresión parcial en su trato con las personas substituidas. Esto implica lo que Erik Erikson describió como "hacer borrosa" una relación adulta al transferirle amores y odios infantiles, dependencias e iras impotentes" (1, 94).

Desde el enfoque de la dinámica de grupo, tal vez el rasgo esencial de la transferencia sea la tendencia a sobrestimar el poder de la persona substituta, lo que hace aumentar la sensibilidad a sus expresiones de aprobación y censura. Cuando un oficial consciente es considerado inconscientemente como padre substituto, los hombres bajo su mando estarán fuertemente motivados a aceptar sus órdenes y a adherirse a los estándares de grupo, aunque solo sea por mantener la aprobación de un hombre dotado con los atributos de una figura autoritaria significativa, surgida del pasado.

## NECESIDADES DE REAFIRMACIÓN

Ahora se considerarán *necesidades de reafirmación* adicionales, directamente estimuladas por el peligro externo y que se satisfacen mediante interacciones con miembros del grupo primario. Los estudios sobre soldados en combate proporcionan materiales excepcionalmente ricos en este aspecto de la psicología de grupo.

En exámenes morales hechos durante la segunda Guerra Mundial, encontramos que muchos soldados decían no desear ser cambiados a otra unidad por sentirse *más seguros* en la propia. Por ejemplo, un veterano herido en Africa del norte dijo: "Los amigos no desean irse cuando están enfermos. Tienen miedo de dejar sus hombres, los hombres que conocen. El propio pelotón, esos son los hombres en que se tiene confianza. Da más valor el estar con ellos."

Cuando un soldado dice que "da más valor" estar con los hombres del propio pelotón, no lo dice solo porque aumente la protección real que conscientemente anticipa. Las amenazas externas fomentan una confianza creciente en el grupo al actuar varias necesidades psicológicas fundamentales de reafirmación, algunas de las cuales son, desde luego, preconscientes o inconscientes.

Al parecer, se obtiene cierto alivio emocional temporal no solo de serias discusiones ocasionales en que los hombres implícitamente prometen apoyarse uno al otro en caso de heridas o de necesidad extrema. También se cuentan chistes y cuentos exagerados sobre lo mal que van las cosas; intercambian burlas respecto a las pobres oportunidades de sobrevivencia, y se dedican a muchas otras formas de bromear, muy teñidas de humor negro.

Sean serios o humoristas, esos intercambios informales entre miembros de una unidad de combate, probablemente descargan diferentes mecanismos de reafirmación, los cuales contribuyen a aliviar el miedo.

1. Conforme a las expresiones de afecto y lo satisfactorio de los comentarios de sus compañeros de unidad, el soldado puede darse cuenta rápidamente de que todos sufren, en esencia, las mismas preocupaciones, nostalgias y conflictos que él sufre. Se minimiza el daño causado a la autoestima de un hombre si hay oportunidad de percibir a otros hombres igualmente asustados, comprender que también tienen fuertes deseos de escapar a deberes azarosos y que están igualmente inseguros de poder responder a los ideales masculinos de no ser un "marica".

2. Al expresar abiertamente sus miedos íntimos y al confesar su debilidad a uno o más oyentes empáticos, el individuo puede

lograr una armonía emocional similar a la que ocurre en las primeras sesiones psicoterápicas. Entre soldados, el factor decisivo puede ser la atmósfera social permisiva del grupo de trabajo, que proporciona oportunidad de hacer autorrevelaciones mutuas con peligro relativamente pequeño de ser humillado o censurado.

3. Cuando un hombre expone sus miedos íntimos y sus quejas, a veces generará comentarios que tendrán un efecto correctivo sobre sus apreciaciones de los peligros externos. Los veteranos de combate más experimentados, a pesar de la proclividad general a pintar cuadros muy negros, a menudo "alistan" a los reemplazos inexpertos que llegan a sus unidades. Por ejemplo, muchos hombres van al combate con vagos miedos tipo paranoide, ante la posibilidad de ser fusilados por las autoridades militares propias, en parte por creer que éste sería el castigo prescrito al no realizar una misión suicida, ordenada por un comandante inhumano o no informado. Pero los soldados del ejército norteamericano gradualmente se dan cuenta de que los infractores reales no son ejecutados. La idea popular de que los combatientes norteamericanos se enfrentaban a elegir entre una posible muerte ante el enemigo y una muerte ciega si se rehusaban a pelear, es un mito sin base alguna. Las discusiones de grupo informales entre reemplazos recién llegados y miembros más experimentados de las unidades de combate probablemente funcionaron como probadores de la realidad, deshaciendo tales mitos y corrigiendo ideas exageradas sobre las consecuencias horribles de no cumplir los reglamentos militares; también aclararon falsos conceptos sobre la fuerza del enemigo y sobre el poder devastador de las armas enemigas.

4. Cuando un soldado sabe que su grupo se enfrenta a un peligro grave y que su vida y las de sus compañeros están en juego, se vuelve sumamente sensitivo si se le trata de modo impersonal, como el simple engrane de una máquina. Sin embargo, en el servicio militar ocurre con frecuencia que los miembros de unidades en servicio quedan sujetos a tratamientos al parecer arbitrarios e impersonales por parte de oficiales situados en los cuarteles generales. Por ejemplo, durante la segunda Guerra Mundial un elevado pocentaje de combatientes, tras de haber pasado semanas o meses en apiñados cuarteles de reemplazamiento, sentían haber sido muy maltratados por la organización militar y estaban muy conscientes de ser tratados como artículos eliminables. Al volverse un camarada aceptado, el soldado individual puede equilibrar, hasta cierto grado, la perturbadora percepción de sí mismo como *víctima pasiva* a disposición de una organización militar impersonal, cuyos altos oficiales pueden hacer decisiones drásticas sin tomar muy en cuenta el valor de su vida. Aumenta mucho el atractivo del grupo de trabajo local al encontrar allí el soldado los primeros gestos amistosos por parte de compañeros y superiores inmediatos, quienes le reafirman *que aún vale como persona.* Más aún, una vez que los hombres empiezan a expresar sentimientos sobre la organización militar, pronto caen en la ilusión de que el grupo de trabajo tiene poder para cuidar de que las autoridades superiores no olviden a sus miembros o los maltraten.

Hasta donde las relaciones interpersonales con sus camaradas satifagan las necesidades de reafirmación del soldado, éste se vuelve sumamente dependiente de un grupo de trabajo para equilibrar su disforia. Así, el individuo queda sumamente motivado para conducirse de tal modo, que los otros seguirán aceptándolo como miembro en buena situación. Por consiguiente, la amenaza de que el grupo lo desapruebe o lo rechace se vuelve tanto más efectiva para suprimir cualquier inclinación a desviarse de las normas del grupo.

"Compartir el miedo" en las unidades de combate —en las muchas formas diferentes ya descritas— probablemente permite a muchos soldados adaptarse a tensiones severas que, de otro modo, no podría resistir. En *Psychological Stress* **(9)** *(Tensión psicológica)* he informado de fenómenos similares observados en pacientes quirúrgicos. Las pruebas aportadas por tales estudios sugieren muy a fondo la siguiente proposición general: cuando se han estimulado los miedos anticipadores de una persona en grado *moderado* antes de exponerla a un estímulo de tensión real, existen menos probabilidades de que se abrume o que se sienta resentida hacia las autoridades que controlan el peligro, que *si no se han estimulado en absoluto* sus miedos anticipadores durante el periodo pre-

crítico. Para conceptualizar los procesos normales de preparación psicológica interna, he introducido el término "trabajo de preocuparse", como construcción análoga al "trabajo de duelo". Por lo común el trabajo de duelo comienza *tras* de haber ocurrido una pérdida del objeto, mientras que el trabajo de preocuparse empieza *antes* de sufrirse el golpe, en cuanto una persona está convencida de que se enfrenta a un peligro o a una pérdida potencial.

El mismo libro ofrece una detallada exposición de varios factores situacionales (como estar expuesto a informaciones exactas de advertencia dadas por una figura en autoridad), que permiten a una persona dar todos los pasos necesarios para completar el trabajo de preocuparse, y presenta varias hipótesis respecto a las formas en que este tipo de preparación interna puede permitir a una persona adaptarse más adecuadamente a una situación real dolorosa. Por ahora basta llamar la atención sobre la posibilidad de que la oportunidad de expresar los temores propios en un ambiente de grupo permisivo —y la oportunidad de escuchar a miembros del grupo formular miedos similares a los propios— puede tener un efecto profiláctico de largo alcance. En otras palabras, el compartir los temores propios con otros puede facilitar el desarrollo de defensas adaptativas y, por consiguiente, reducir las oportunidades de ser traumatizado al exponerse subsecuentemente a los hostigamientos reales de un peligro grave.

## DUELO E INTROYECCIÓN

Ahora se verá una fuente importante de tensión militar, que ocurre cuando se han establecido firmemente los lazos emocionales con el jefe y otros compañeros de un grupo cara-a-cara. A saber, la pérdida repetida de amigos y de una sucesión de jefes miembros todos de un "círculo familiar" del soldado combatiente.

Cuando una unidad en combate sufre pérdidas, pueden discernirse entre los sobrevivientes varios mecanismos de reajuste, mecanismos que, al parecer, equilibran la desmoralización del grupo. Uno de esos mecanismos implica identificación inconscientemente con los hombres heridos o muertos. Como se ha observado con frecuencia en estudios psicoanalíticos de casos civiles, el soldado en duelo usa el mecanismo de "introyección" para construir dentro de sí un objeto sustituto. De un modo u otro cambia su conducta, para parecerse al objeto perdido. Las características adoptadas por el doliente incluyen, desde luego, estándares morales e ideales de ego, así como características físicas. Fenichel **(2)** afirma que este proceso de introyección es componente normal del duelo, y que solo se vuelve una depresión patológica cuando implica un periodo prolongado de "regresión a la oralidad", con predominio de tendencias sadomasoquistas que sobrepasan el simple intento de contrarrestar la pérdida. (Más tarde volveré a este problema del duelo patológico.)

Los estudios psicoanalíticos sobre reacciones "normales" a la pérdida de la figura paterna indican que la identificación posduelo impone mucha más conformidad compulsiva con los estándares del hombre cuando ha muerto que cuando estaba vivo. Flugel **(3)** indica que una figura paterna viva puede ser influida por el individuo para que apruebe nuevos patrones de conducta, y por ello no necesita ser inflexible el código internalizado cuando se encuentran nuevas circunstancias. Pero no estando ya vivo, no puede persuadírsele o engatusarse para que dé su aprobación, ni puede perdonar pequeñas desviaciones habidas respecto a sus estándares. Flugel dice: "Lo que los psicoanalistas han llamado a veces «obediencia pospuesta» a los padres muertos puede ser una disciplina más dura que la obediencia a los padres vivos" **(3, 188)**.

En un grupo de combate íntimamente unido parece ocurrir el mismo tipo de "obediencia pospuesta" tras la pérdida de un jefe o de un camarada. Se presenta una forma inconsciente de cambio de actitud, cuyo efecto es aumentar notablemente la adhesión a todas esas normas de grupo manifiestamente valoradas por el muerto. En menor grado, es de esperarse el mismo tipo de cambio de actitud compensatorio cuando se ha retirado de la unidad de un jefe o camarada a causa de una promoción a nuevas posiciones de mayor responsabilidad.

Los comentarios citados sobre reacciones de duelo sugieren que el precio en sangre pagado por las unidades en combate activo puede crear una poderosa fuente inconsciente

de motivación para que el grupo se conforme. Sin embargo, existe una cualidad compulsiva que caracteriza la conducta de conformidad surgida de la introyección y que a veces podría interferir con la efectividad de las ejecuciones de grupo. Por consiguiente, es necesario examinar las consecuencias favorables y no favorables de la introyección e intentar producir las condiciones en que probablemente ocurrirán las consecuencias alternativas.

## DEPRESIÓN REACTIVA Y EL SÍNDROME "SARGENTO VIEJO"

Un tipo de nítida reacción adversa, del que repetidamente se reciben informes, incumbe al pequeño porcentaje de personal de combate que desarrolla una forma patológica de depresión. Como el doliente normal, el soldado deprimido parece que intenta contrarrestar la pérdida y estar manteniendo a la persona desaparecida simbólicamente presente; pero viene a preocuparse casi exclusivamente de esos esfuerzos, no mostrando interés —o mostrando muy poco— por cualquier aspecto de la vida diaria. Existe una bien conocida serie de síntomas de incapacidad de ansiedad-mezclada-con-depresión, a la que se ha llamado síndrome de "sargento viejo". (Se usó esta expresión porque los casos más extraordinarios ocurrieron entre oficiales inferiores, muy probados en experiencia de combate). El síndrome consiste de un deterioro progresivo de las actitudes y la ejecución, incluyendo una disminución gradual de la eficiencia mental, pérdida de la confianza en ser capaz de resolver situaciones de peligro, retraimiento de las actividades sociales del momento, apatía e intensos sentimiento de culpa. Según Sobel **(13)**, quien dio la explicación clásica de este caso, el síndrome se presentó durante la segunda Guerra Mundial en "soldados bien motivados y anteriormente eficientes, como resultado de un quebrantamiento crónico y progresivo de las defensas normales contra la ansiedad, en prolongados periodos de combate". Se observó el mismo síndrome en un alto porcentaje de bajas psiquiátricas en divisiones de combate que lucharon en Corea entre 1950-1951 **(6)**.

Los síntomas que comprende este síndrome por lo general no aparecen durante el primer mes o los dos primeros meses de combate, periodo en que se intensifica la identificación de grupo. Sin embargo, según pasan los meses, y según aumentan las bajas, las amistades se restringen a unos cuantos de "los antiguos", que empezaron juntos en la unidad original. Esta restricción para formar lazos amistosos surge, evidentemente, porque los veteranos temen repetir las reacciones dolorosas que han experimentado una y otra vez al perder en combate sus más íntimos amigos. En esta fase tardía es cuando aparecen los síntomas de ansiedad crónica y de depresión, para insidiosamente desarrollar el síndrome de "sargento viejo". Según desaparecen más y más miembros del grupo original, los sobrevivientes se abstienen más y más de formar nuevas relaciones, precisamente porque han desarrollado una actitud de separación defensiva hacia el grupo de combate que en ese momento existe. El viejo sargento ya no se considera parte integrante del grupo combatiente total, aunque pueda conservar un sentido de identificación con algunos miembros originales. Sin embargo, estos últimos, como él, se han vuelto apáticos, ineficientes y están muy "golpeados". Como resultado, su concepción de grupo ya no sirve para reforzar su confianza.

El que estos hombres desarrollen síntomas clásicos de depresión sugiere que ha ocurrido un proceso inconsciente, mediante el cual regresan de las relaciones de objeto a una forma patológica de incorporación. Para explicar tal proceso, es necesario hacer hincapié en un aspecto del trabajo normal de duelo que a menudo se desprecia; a saber, el proceso de buscar y encontrar *personas substitutas en la realidad* que reemplazarán el objeto perdido.

En *Mourning and Melancholia (Duelo y melancolía)* Freud **(4)** alude a este proceso. Al describir los rasgos patológicos de la melancolía, menciona de paso que la adaptación *normal* a la pérdida de un objeto querido no solo implica retirar la catexis del objeto perdido, sino también *transferir tal catexis a un nuevo objeto*. Considera esto como la senda normal abandonada por el paciente deprimido, quien solo reacciona incorporando a su propio ego el objeto perdido.

Al empezar este artículo presente la suposición de que la relación del soldado con su jefe y con otras personas de su grupo de traba-

jo es en parte resultado de un tipo normal de transferencia, que le permite resituar los miembros ausentes de su familia y otras personas queridas que de mala gana hubo de dejar atrás. Durante los primeros meses de combate, continúa este tipo normal de transferencia hacia los miembros sobrevivientes del grupo y provoca una catexis incrementada del grupo existente. Es decir, el amor y el afecto anteriormente dado a los camaradas perdidos se transfiere a los recién llegados y a otros componentes del grupo de combate existente. Obviamente, para que ocurra esta recatexis del grupo existente, el doliente debe ser capaz de buscar y aceptar objetos *substitutos* en realidad, que le permitirán compensar la pérdida de gratificaciones y la pérdida de lazos emocionales. Pero entonces los substitutos, a su vez, se pierden —a menudo cuando aún no se completa el trabajo de duelo por el primer objeto perdido—, y así se agrega una nueva pérdida dolorosa a la original. Entonces el doliente parece volverse cauto al hallar cualesquiera nuevos substitutos y empieza a mostrar un proceso de identificación de autopreocupación con los muertos.

Al parecer, este desarrollo patogénico implica un proceso regresivo, al que podría considerarse una forma de *narcisimo reactivo.* Sospecho que dos fuentes contribuyen a tal reacción. Primera, puede igualarse inconscientemente la pérdida de camaradas a causa de heridas y muerte con ser *abandonado* por ellos en el momento de necesitarlos. Casos clínicos de pacientes quirúrgicos sugieren en gran medida que, dada una situación de tensión prolongada, la ausencia de cualquier persona afectuosa (no importa cuán legítima o excusable sea su ausencia a nivel consciente) inconscientemente tenderá a reactivar episodios de profundo dolor ocurridos en la infancia, cuando durante un periodo de enfermedad o sufrimiento la ausencia temporal de los padres fue para el niño una experiencia de abandono. En segundo lugar, cuanto más larga la duración del sufrimiento y la privación, mayor probabilidad de que inconscientemente se perciba al líder y a otros miembros del grupo como incapaces de usar su poder para terminar el sufrimiento. En efecto, como un niño pequeño, el sufriente cada vez se enoja más con quienes supone deben protegerlo del daño, pues aún no han hecho que el enemigo —o cualquier otra cosa dañina— se retire. Estos dos factores —la repetida *pérdida* de miembros del grupo combinada con una prolongada *continuación* del peligro y del sufrimiento— hacen surgir una reacción de agresión, que eleva la intensidad de la ambivalencia del individuo hacia los miembros restantes del grupo protector; esto probablemente pone en movimiento el proceso regresivo, alimentando la forma más patológica de la introyección, que se ve en el síndrome de "sargento viejo". Según lo expresa Freud, "el conflicto debido a la ambivalencia da un sentido psicológico al doliente y lo obliga a expresarse en forma de autorreproches, en el sentido de que el doliente es en sí culpable por la pérdida del objeto amado; es decir, que la ha deseado" (**4**, 251).

## CONDUCTA DELINCUENTE

Se dedicarán las páginas restantes del artículo a estudiar otro tipo de consecuencias no favorables de la identificación de grupo: apoyo mutuo en la conducta delincuente. Para Freud y otros psicoanalistas, las condiciones bélicas tienden a crear en los soldados un "superego de guerra", que es un tipo de superego auxiliar que permite a los hombres expresar varios impulsos comúnmente controlados, dominando así al "ego normal de paz". En su libro *Group Psychology (Psicología de grupo)* Freud (**5**, 85) afirma:

> Por el momento (el grupo) reemplaza a toda la sociedad humana, esgrimidora de la autoridad, cuyos castigos teme el individuo y por la que se ha sometido a tantas inhibiciones. Para él es obviamente peligroso oponérsele, y es más seguro seguir el ejemplo de quienes lo rodean y, quizá, incluso "cazar con la jauría". En obediencia a la nueva autoridad, puede dejar inmóvil su anterior "conciencia", para así rendirse a la atracción del placer creciente que sin duda se obtiene de eliminar inhibiciones.

Sabemos que los miembros de un grupo sumamente cohesivo a veces se apoyan entre sí, ignorando las exigencias de las autoridades ajenas al grupo y participando en actos delincuentes sin experimentar sentimientos intensos de ansiedad social y culpabilidad, que

sería obvio se desarrollaran de estar solo cada hombre. Para Redl y Wineman **(11)** los siguientes factores son condiciones necesarias para el "efecto de contagio" de la conducta delincuente o antisocial en un grupo de iguales: *a)* un iniciador debe "actuar" abiertamente en tal forma, que sea obvio gratifique un impulso inhibido en el resto de los miembros; *b)* el iniciador debe manifestar falta de ansiedad o culpa; *c)* los miembros que perciben los actos del iniciador deben haber estado sufriendo por algún tiempo un conflicto intenso respecto a la ejecución del acto prohibido; es decir, la urgencia de cometer el acto debe ser tan fuerte, que apenas sean capaces de inhibir su liberación antes de hacer su demostración el iniciador. Así, según Redl y Wineman **(11)**, el gozar súbitamente sin temores ni culpas lo que se ha deseado hacer, lleva a los miembros de un grupo a infectarse psicológicamente a manos de un portador de delincuencia.

Mientras estén atrapados en una epidemia de grupo de delincuencia, los miembros cometerán actos sadistas y narcisistas que después, tras calmarse la atmósfera de excitación compartida, evocarán sentimientos de remordimiento, aprensión y pérdida de autoestima. A continuación de cualquier episodio único de conducta de grupo descarriada, la intensidad de la reacción disfórica de un miembro individual y el grado en que sus controles inhibitorios se restablezcan dependerán en parte de lo que hagan y digan al respecto los otros miembros del grupo.

Los observadores psicoanalíticos han llamado la atención sobre las numerosas formas en que los miembros de un grupo cohesivo *comparten la culpa,* para evitar o minimizar sus reacciones disfóricas, "compartir la culpa" significa una compleja serie de mecanismos, usados para apartar temporalmente los estándares internalizados o para modificarlos a consecuencia de la interacción con otros seres de un grupo primario. Todo miembro del grupo experimenta cierto alivio al saber que "no soy el único que lo hizo". Fenichel **(2)** supone que tal alivio se presenta como resultado de un mecanismo de "casi proyección": al achacar su culpa a todo el grupo, una persona culpable manifiesta una forma atenuada de proyección ("todos lo hicimos, no sólo yo"). Esto implica menor distorsión de la realidad que en las proyecciones más extremas, cuando se achaca toda la culpa a otras personas ("ellos son los responsables; no tengo nada qué ver con eso").

Además de un mecanismo de casi proyección, a mi parecer existen otros mecanismos psicológicos, que también participan en el compartir la culpa:

1. Se facilita probablemente rechazar el afecto disfórico y formar reacciones contra la culpa cuando los miembros del grupo se comunican abiertamente una actitud manifiesta de dura indiferencia respecto a la inmoralidad, en especial cuando todos siguen actuando como si el individuo aceptara por su valor superficial los modales despreocupados que sirven para desechar los escrúpulos morales.

2. Si en la atmósfera del grupo los miembros hablan despreocupadamente sobre las cosas moralmente objetables que han hecho, hay oportunidades frecuentes para confesarse subrepticiamente; esto para quienes buscan descargar una culpa no reconocida.

3. Ver y oír cómo otros del grupo hablan sin pena alguna sobre su participación en una juerga colectiva también refuerza la creencia ilusoria en una validez ética ("debe estar bien, si todos admiten haberlo hecho"). Y, al mismo tiempo, también fomenta la sensación ilusoria de estar protegido contra el poder de las autoridades punitivas ("estamos juntos en esto, así que no pueden castigar a ninguno de nosotros").

4. Tras cometer colectivamente serios actos de violencia, las explicaciones retrospectivas de los miembros pueden hacer que se llegue a una serie convincente de racionalizaciones que los exculpen. Por ejemplo, pueden excusar el daño hecho al estar de acuerdo en que "fue un accidente". O pueden justificarse a sí mismos por maltratar víctimas inocentes al desarrollar la creencia mutua de que "se lo estaban buscando". Al parecer, es en especial común a unidades militares y pandillas adolescentes un tipo principal de racionalización para evadir la culpa que consiste en creer que se excusan las ofensas propias si alguna otra persona inició la conducta prohibida: "nosotros no empezamos, así que no somos responsables".

De lo ya dicho se desprende que las comunicaciones intragrupo pueden facilitar la formación de racionalizaciones en dos formas:

primero, como los miembros comparten una necesidad común de encontrar excusas a sus ofensas, pueden *aunar sus recursos de invención* para llegar a defenderse mejor de lo que lo haría cualquier persona sola. En segundo lugar, cuando todos los miembros dicen estar aceptando cualquier explicación propuesta para disculpar la ofensa, la *unanimidad de autenticidad* a la excusa, proporcionando el mismo tipo de validación consensual comúnmente aceptada por gran parte de la gente como base para creer en explicaciones de acontecimientos impresionantes que les ocurren en la vida diaria ("si todos lo dicen, debe ser cierto").

En relación con esto, es importante indicar que las mismas influencias de grupo que permiten a los hombres escrupulosos sobreponerse a sus inhibiciones y convertirse en "buenos" soldados pueden, más tarde, volverlos "malos" soldados y "malos" ciudadanos.

Se exige al soldado combatiente sobreponerse a sus frenos internos contra la acción violenta y, para lograrlo, el soldado cada vez confía más en el apoyo del grupo combatiente. Según los controles basados en signos de aprobación o desaprobación de grupo reemplazan parcialmente los controles internos basados en la conciencia personal, es probable que los miembros se apoyen entre sí no solo respecto a la liberación de hostilidad contra el enemigo, sino en relación también con otras formas de gratificación. Por ejemplo, si los miembros adoptan como código informal el maltratar regularmente soldados capturados, y si comparten las mismas racionalizaciones para evitar los sentimientos de culpa que acompañan tales acciones, es un paso fácil de aceptar y racionalizar el maltrato similar de enemigos *civiles* ("se lo estaban buscando, con todas las atrocidades que los suyos cometieron contra los nuestros"). Es entonces cuando el miembro menos inhibido del grupo militar se siente por completo a salvo al iniciar nuevas formas de actividad prohibida en los pueblos capturados: saquear casas particulares, emplear suministros militares de comida para obligar a los viejos a ceder sus joyas u otras posesiones escondidas y presionar a las mujeres jóvenes para que se sometan sexualmente. Así, probablemente se presentará un efecto de contagio entre los otros hombres de la unidad, que también ansiarán obtener los mismos tipos de gratificación durante ese largo periodo de privación extrema. Al participar cada hombre cada vez más en conductas antisociales, ocurre un proceso de aculturación, de modo que el poder inhibitorio de sus anteriores escrúpulos morales se debilita cada vez más.

Entonces, el grupo militar sirve como función de *iniciación* al proporcionar incentivos poderosos que liberan impulsos prohibidos, e inducen al soldado a realizar actos anteriormente inhibidos, que en un principio consideraba moralmente repugnantes. Además, el grupo militar proporciona un medio social que *facilita el desaprender inhibiciones*. Especialmente en relación con esta última función entran en escena los varios mecanismos de compartir la culpa. Ayudado por los otros hombres de su unidad, el soldado apesadumbrado por el sentimiento de culpa que viene tras de la primera violación, gradualmente aceptará las racionalizaciones, proyecciones y formaciones reactivas sancionadas por el grupo, lo que le permitirá hacer descender su culpa a un nivel relativamente bajo.

## FACTORES QUE FOMENTAN UN CÓDIGO INFORMAL DESVIADO

Cuando se examinan varios casos documentados de violaciones militares por parte de unidades locales, se obtienen algunos indicios en torno al siguiente problema general, que tiene considerables implicaciones prácticas y teóricas: *¿En qué condiciones un grupo local cohesivo proporcionará apoyo mutuo a las violaciones de las normas de la organización superior con que está afiliado y desarrollará un código informal propio que se oponga al código de esa organización?*

Es necesario tomar en cuenta un factor importante ya implícito en mis anteriores afirmaciones sobre transferencia; a saber, las actitudes transmitidas por el líder local. Es obvio que cuando un grupo primario de trabajo tiene un líder abiertamente opuesto a las demandas de la organización, hay mayores probabilidades de que el grupo desarrolle un código informal que se desvíe de las normas organizadoras. Sin embargo, nada garantiza admitir que un grupo de soldados es por completo pasivo para aceptar la influencia de un líder local. Si un oficial alienta

en sus hombres el realizar actos que en extremo violen las reglas de la organización militar —por ejemplo, evitar un cometido peligroso, dedicarse al pillaje o vender suministros militares en el mercado negro—, los miembros del grupo pueden rechazar sus demandas y espontáneamente buscar un jefe informal que ocasione menos conflictos. Por ello es esencial examinar la influencia de un jefe local con actitudes antiejército en relación a otros factores, que también entran en el cuadro cuando los miembros de cualquier unidad local sufren un conflicto del tipo en discusión.

Tomando en cuenta observaciones sobre conducta disidente en las organizaciones industriales y políticas, así como los estudios militares ya citados, intentaré derivar algunas inferencias sobre las condiciones en que los miembros de un grupo local se apoyarán mutuamente al violar una y otra vez las normas de la organización. Pueden discernirse varios factores importantes, que al parecer son determinantes principales de la conducta delincuente, cuando los miembros de una unidad militar se apoyan mutuamente al aprovechar oportunidades de evitar los deberes, al buscar provecho personal o al caer en actos sexuales antisociales.

Las cuatro condiciones siguientes parecen constituir los antecedentes más abvio de una conducta persistentemente desviada por parte de una unidad local: *a)* gran parte de los hombres de la unidad tienen quejas específicas contra la organización inmediata superior, y están resentidos con la jefatura de arriba por descuidar sus necesidades, por infligirles privaciones innecesarias o por imponer demandas extraordinariamente duras, que amenazan el bienestar personal; *b)* los miembros consideran que su grupo no tiene canal libre para comunicar sus agravios a los niveles superiores de la jerarquía, o están convencidos de que tal comunicación sería por completo ineficaz en lograr cambios favorables; *c)* se cree que la organización tiene pocas oportunidades, o ninguna, de detectar la conducta desviada de que se trata, y *d)* una o más personas importantes de la unidad local comunican sentimientos de desafiliación a los otros y sientan el ejemplo, sea actuando personalmente en forma contraria a las normas de la organización o por no lograr usar su poder para evitar que alguien del mismo grupo lo haga.

Las condiciones psicológicas descritas fueron muy claras entre las tropas norteamericanas de ocupación, situadas en las desorganizadas ciudades alemanas de finales de la segunda Guerra Mundial. Encontré una serie de ejemplos extremos en un estudio (7) realizado entre soldados de infantería norteamericanos estacionados en Berlín durante el verano de 1945, cuando toda la población sufría una aguda falta de comida. Tanto las entrevistas como las observaciones directas indicaron que un porcentaje muy alto de los hombres violaban los reglamentos militares (y el código moral de su sociedad) al aprovechar su poder económico sobre los hambrientos berlineses. Gran parte de los soldados norteamericanos se beneficiaban regularmente en el mercado negro (por ejemplo, cambiando algunas barras de dulce por una cámara Leica), y compraban abiertamente compañeras de cama (ejemplo, solicitaban muchachas, en los lugares públicos, ofreciendo latas de ración C o una barra de dulce). Los hombres estacionados en Berlín por menos de diez días parecían tener mayores sentimientos de culpa, por explotar a los civiles hambrientos, que quienes habían pasado un periodo mayor de tiempo como ocupantes de Berlín. De noche, en las barracas, había sesiones donde era posible observar las formas en que "compartían la culpa". En sus discusiones de grupos los hombres se animaban entre sí a seguir buscando las oportunidades únicas que ofrecía el estar estacionado en una ciudad hambrienta, y hablaban de las "razones" por las que los alemanes merecían ser maltratados y por las que podía achacarse gran parte de las culpa de su explotación a las fuerzas rusas de ocupación, cuyo maltrato a los berlineses, en la zona oriental, era peor que el norteamericano.

Gran parte de esta conducta la instigaban los veteranos, quienes creían haber hecho más de lo que les tocaba y resentían no ser enviados de regreso a los EUA con rapidez. Más aún, los hombres se creían aislados en grado sumo de los cuarteles principales de las fuerzas armadas de los Estados Unidos en Europa (especialmente por saber que el sector occidental de Berlín sólo era una islilla en el territorio controlado por los rusos). Siendo tal la desorganización social

que caracterizaba a toda la ciudad, la mayoría de los soldados norteamericanos consideraban mínima la posibilidad de ser descubiertos por la policía de Berlín, por la policía militar norteamericana o por cualquier autoridad del ejército de los Estados Unidos en sus actividades de mercado negro o con otras actividades ilegales. No se sabe a qué grado los jefes de las unidades locales animaban de hecho a sus hombres a realizar actividades ilegales, pero pocas dudas hay de que los oficiales inferiores, y en cierto grado los superiores, participaban activamente ellos mismos en tales actividades. De este modo, es posible que las cuatro condiciones estuvieran presentes y contribuyeran a desarrollar un código informal tal, que los hombres se sintieran relativamente libres de caer en la tentación de explotar a la hambrienta población alemana, violando por consiguiente no solo la política del ejército norteamericano, sino también las normas éticas humanitarias de las naciones democráticas occidentales.

En conclusión, deseo afirmar una vez más mi esperanza de que las hipótesis respecto a las condiciones en que la identificación de grupo hace "compartir la culpa" y desarrollar un código de conducta de grupo desviado podrían aplicarse a muchos grupos no militares de la vida civil. Tengo la misma esperanza respecto a la aplicabilidad potencial de las otras hipótesis presentadas respecto a la transferencia hacia el jefe, las reafirmaciones obtenidas por los miembros del grupo al compartir sus temores y la incrementada catexis del grupo que resulta del duelo por los miembros perdidos. En esencia, los mismos procesos psicológicos que, en *forma extrema,* aparecen en los grupos de combate, pueden ocurrir en grupos de empleados fabriles, burócratas y profesionistas cuando se enfrentan a los peligros externos de la inseguridad financiera o de la censura social. Todos podemos recordar ejemplos bien conocidos de artistas, compositores, escritores y científicos famosos que, antes de obtener reconocimiento, se han unido y dado mutuo apoyo contra el escarnio y la burla de su comunidad. A veces se observan ejemplos comparables de apoyo mutuo en grupos de trabajo ordinario, en camarillas amistosas y en familias en momentos de tensión o desamparo.

Tal vez el valor principal de formular hipótesis sobre procesos de identificación de grupo en situaciones de peligro extremo, como expuse al principio, es que nos alertamos a buscar procesos similares, que pueden manifestarse en formas mucho menos obvias, en nuestras observaciones e investigaciones subsecuentes sobre otros grupos primarios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Erikson, E. H. The first psychoanalyst. En B. Nelson (Dir.), *Freud and the twentieth century.* Nueva York: Meridian, 1957, Págs. 79-101.
2. Fenichel, O. *The psychoanalytic theory of neurosis.* Nueva York: Norton, 1945.
3. Flugel, J. *Man, morals, and society.* Nueva York: International Universities Press, 1945.
4. Freud, S. *Mourning and melancholia.* Londres: Hogarth, 1917.
5. Freud, S. *Group psychology and the analysis of the ego.* Londres: Hogarth, 1922.
6. Glass, A. J. Psychotherapy in the combat zone. *American Journal of Psychiatry,* 1954, **110,** 725-731.
7. Janis, I. L. Morale attitudes and social behavior of American soldiers in postwar. Berlín. Memorándum no publicado para el European Theater of Operations, Information and Education Division, Research Branch, 1945.
8. Janis, I. L. *Air war and emotional stress.* Nueva York: McGraw-Hill, 1951.
9. Janis, I. L. *Psychological stress.* Nueva York: Wiley, 1958.
10. Redl, F. Group emotion and leadership. *Psychiatry,* 1942, **5,** 573-596.
11. Redl, F., y Wineman, D. *The aggressive child.* Glencoe, Ill.: Free Press, 1957.
12. Sandler, J. On the concept of superego. *The psychoanalytic study of the child.* Vol. 15. Nueva Yorp: International Universities Press, 1960.
13. Sobel, R. The "old sergeant" syndrome. *Psychiatry,* 1947, **10,** 315-321.
14. Stouffer, S., y cols. *The American soldier.* Vol. 2. *Combat and its aftermath.* Princeton, N. J.: Princeton Univ. Press, 1949.

# Naturaleza de la cohesión de grupo

*Dorwin Cartwright*



El término cohesión de grupo ha venido a ocupar un lugar importante en las teorías sobre dinámica de grupo. Aunque teóricos diferentes atribuyen propiedades conceptuales un tanto distintas al término, la mayoría está de acuerdo en que la cohesión de grupo se refiere al grado en que los miembros de un grupo desean permanecer en él. Así, los miembros de un grupo sumamente cohesivo, en contraste con uno de bajo nivel de cohesión, se preocupan más de su membrecía y, por consiguiente, están más motivados para contribuir al bienestar del grupo, a lograr los objetivos de éste y a participar en las actividades del mismo. La cohesión contribuye a la potencia y vitalidad de un grupo y aumenta la significación de la membrecía para quienes pertenecen a él.

Se ha investigado la cohesión de grupo desde dos puntos de vista: como variable dependiente y como variable independiente. Los estudios del primer tipo han intentado determinar las condiciones que causan los distintos niveles de cohesión, mientras que los del segundo tipo han investigado los efectos que diferentes niveles de cohesión ejercen sobre el grupo y los miembros. Las dos líneas se investigación, tomadas en conjunto, han contribuido significativamente a que se entienda este aspecto fundamental de la vida en grupo; pero aún queda por lograrse una integración teórica del cuerpo total de hallazgos.

En este capítulo se usan esas investigaciones, en un intento de elaborar una formulación

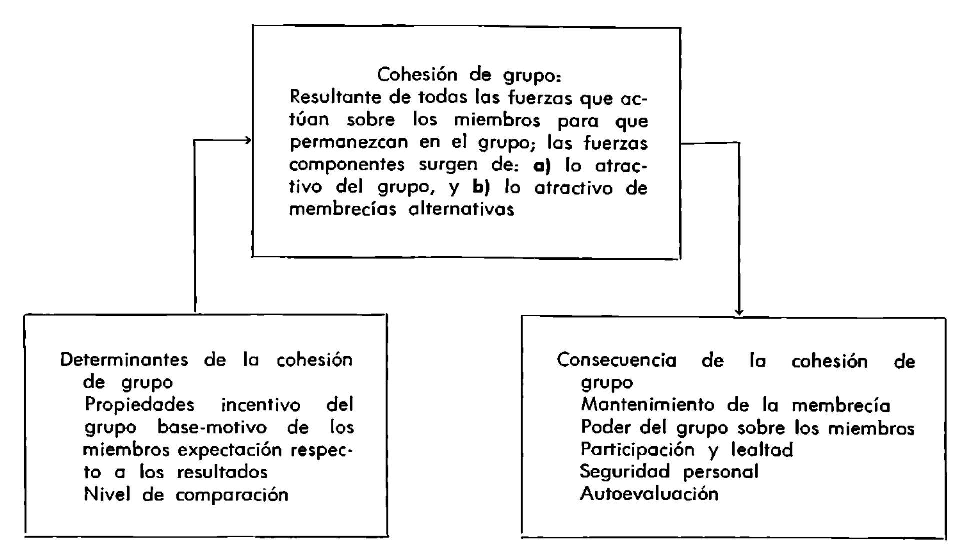



**FIGURA 1. Esquema para analizar la cohesión de grupo.**

general sobre la naturaleza de la cohesión de grupo, sus determinantes y sus consecuencias. La figura 1, cuyos detalles se harán obvios según transcurra el capítulo, describe el enfoque usado. Se emplea la definición propuesta por Festinger (cap. 14), quien afirma: la cohesión de grupo es "la resultante de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros para que permanezcan en el grupo". Esas fuerzas determinan en conjunto ciertas propiedades del grupo y ciertas características de los miembros que pueden tomarse, en conjunto, como determinantes inmediatos de la cohesión. A su vez, estas fuerzas ejercen variados efectos, que constituyen las consecuencias de la cohesión de grupo. Así, de demostrar un estudio que existe correlación positiva entre el grado de atracción interpersonal de los miembros de un grupo y la fuerza de las normas del grupo, se intentará explicar esa relación mostrando cómo la atracción interpersonal crea en los miembros fuerzas para mantener el grupo y cómo tales fuerzas contribuyen al poder que el grupo tiene sobre sus miembros.

La fuerza resultante, que hace a un miembro permanecer en el grupo, tiene por lo menos dos tipos de componentes: *a)* fuerzas derivadas de lo atractivo del grupo, y *b)* fuerzas cuya fuente es lo atractivo de membrecías alternativas.[1] Gran parte de los investigadores han igualado el término cohesión con "atracción de grupo", enfocándose principalmente el primer componente de la fuerza resultante que actúa sobre los miembros para que permanezcan en el grupo. Como resultado, la literatura sobre cohesión de grupo contiene, en su mayoría, investigaciones sobre lo atractivo de una membrecía de grupo o sobre la satisfacción que produce. Como es de esperar en las primeras etapas de investigación, se usó gran variedad de recursos para medir la atracción y la satisfacción. Por consiguiente, antes de entrar más a fondo en la naturaleza de la cohesión de grupo, se revisarán brevemente los recursos de medición más comúnmente empleados. Esto también debe servir para dar una impresión de lo que significa el término cohesión de grupo tal y como se utiliza en las investigaciones.

## ENFOQUES SOBRE CÓMO MEDIR LA COHESIÓN DE GRUPO

Merecen seria consideración cinco enfoques principales sobre el problema de medir la cohesión de grupo. Todos se relacionan plausiblemente con la definición de cohesión y cada uno de ellos ha producido relaciones

[1] La serie completa de fuerzas que determinan la permanencia de un miembro en el grupo pueden contener, además, fuerzas que se oponen al abandono del grupo, resultantes de asociar el costo con el abandono, o de otras restricciones. No las incluimos en nuestra concepción de cohesión, pero es importante reconocer que pueden influir sobre los hallazgos obtenidos al investigar la cohesión.

significativas entre su tipo de medición y otras propiedades de los grupos que podrían asociarse con la cohesión.

### Atracción interpersonal entre los miembros

Al suponer que un grupo será más atractivo cuanto más se atraigan entre sí los miembros, algunos investigadores elaboraron índices diseñados para medir el grado de atracción interpersonal existente entre los miembros. Así por ejemplo, Dimock (**3,** 118) comparó la cohesión de los clubes de adolescentes mediante un "índice de amistad" que es la relación del número de elecciones hechas dentro del club, cuando se pide a cada miembro nombrar sus diez mejores amigos, con el número de posibilidades de escoger que el club presentaba.

Festinger, Schachter y Back (cap. 12) emplearon un índice sociométrico bastante similar al estudiar grupos informales en un proyecto de viviendas. Los investigadores pidieron a los residentes de cada edificio decir qué amigos suyos vivían en la comunidad y, después, calcularon la proporción en que estaban las elecciones en "el propio edificio" con el número total de amigos mencionados. Obtuvieron una correlación de orden de rango, en todas las viviendas, de —0.53 entre este índice y el porcentaje de residentes de los edificios que se desviaban de sus normas respecto a las actitudes y a la conducta. Si se supone que la cohesión proporciona al grupo poder suficiente para influir sobre sus miembros, esta correlación sugiere que el índice es una buena medida de cohesión.

Sin embargo, nótese que el índice utiliza la "densidad" de elecciones dentro del grupo y desconoce sus estructuras. Pero es de esperarse que diferentes configuraciones del mismo número de elecciones resulten en grados por completo diferentes de cohesión de grupo. Así por ejemplo, las elecciones mutuas pueden reflejar atracción hacia una díada que contribuye poco, o no contribuye en nada, a la cohesión de todo el grupo. Para explorar tal posibilidad, Festinger, Schachter y Back ajustaron su índice contando tan solo la mitad de las elecciones recíprocas "en el edificio propio". Dado este ajuste arbitrario, la correlación con el porcentaje de desviados en cada edificio cambió de −0.53 a −0.74. El resultado sugiere que pueden mejorarse las medidas de cohesión basadas en lazos interpersonales mediante un análisis estructural más refinado.

Bovard (**2**) usó un modo ligeramente distinto de evaluar la atracción interpersonal al comparar dos estilos de educación universitaria, llamados "centrado en el grupo" y "centrado en el líder". Tras 42 horas de experiencia con un estilo particular de enseñanza, cada estudiante calificaba a todos los demás estudiantes de su clase, según una escala de once puntos, para indicar el grado de atracción. Se encontró que los de la clase centrada en el grupo dieron una mayor calificación promedio de estudiantes amigos que los de la clase centrada en el líder. Bovard también realizó un experimento planeado para medir las presiones de uniformidad de cada clase, y encontró que los miembros de una clase centrada en el grupo estaban más dispuestos a alterar sus cogniciones en dirección a una norma común.

Estos resultados y los de Festinger, Schachter y Back apoyan el punto de vista de que la cohesión da al grupo poder para influir sobre sus miembros, pero no proporcionan base alguna para determinar qué método es superior para medir la cohesión. Los lectores encontrarán una exposición más detallada de estos problemas de medición de cohesión, según la atracción interpersonal, en un análisis crítico de la literatura hecho por Lott y Lott (**22**).

### Evaluación del grupo como un todo

Una segunda forma de medir la cohesión enfoca al grupo como entidad, más bien que como relaciones interpersonales, y desarrolla índices conforme a la evaluación del grupo hecha por los miembros. Bovard empleó este enfoque, a más del descrito arriba, cuando solicitó a cada estudiante calificar su inclinación por la clase como un todo. Otra vez obtuvo una calificación promedio más elevada para la clase centrada en el grupo que para la centrada en el líder; pero la calificación media fue más favorable cuando la clase como un todo fue el objeto evaluado que cuando se trataba de otro miembro. Más aún, la diferencia entre los dos tipos de calificación fue mayor para la clase centrada en el grupo.

Jackson **(17)**, en una investigación realizada entre miembros empleados en una agencia de beneficiencia infantil, utilizó dos escalas diferentes para medir la atracción de cada persona sacia su grupo de trabajo. Una se basaba en preguntas sobre el grado de beneficio que, en opinión del participante, estaba recibiendo por ser miembro del grupo; la otra se derivaba de preguntarle sobre su atracción para la gente del grupo. Las dos escalas correlacionaron 0.61 y se relacionaron con otras variables en forma similar, aunque no idénticas. Este experimento, junto con el de Bovard, sugiere que tiende a evaluarse a la vez los miembros del grupo y el grupo como un todo, aunque no son precisamente la misma cosa. Quedan por realizarse investigaciones sistemáticas para descubrir las condiciones que afectan la asociación entre esos dos tipos de evaluación.

Una investigación realizada por Mann y Baumgartel **(23)**, quienes preguntaron a empleados públicos si apoyaban o no la siguiente afirmación: "Nuestro equipo es mejor que otros en estar unido", sugiere la posibilidad de que miembros de un grupo puedan percibir su cohesión y comunicarla a otros. Entre burócratas, el 62% de quienes tenían un bajo promedio de faltas apoyaron la afirmación, mientras que solo el 21% de faltistas lo hicieron. El resultado sugiere lo valioso de explorar en más detalle el uso de miembros de grupo como informantes sobre la cohesión de sus grupos.

## Cercanía o identificación con un grupo

Algunos investigadores han usado preguntas planeadas para revelar cuán firmemente se identifican los miembros con el grupo, o hasta dónde se sienten implicados en él para medir la cohesión de grupo. Converse y Campbell (cap. 16) informan de hallazgos ejemplificadores de este enfoque hechos en 1956, al estudiar las elecciones presidenciales. Deseaban probar la hipótesis de que los grandes grupos sociales —católicos, judíos, negros y miembros de sindicatos— manifiestan patrones de voto más distintivos entre más se identifican entre sí los miembros. Para lograr este fin elaboraron una escala de identificación como miembro, basada en respuestas dadas a las siguientes preguntas: *a)* ¿Creería usted sentirse más cercano a (por ejemplo, los negros) en general o supondría no sentirse más cercano a ellos que a otro tipo de gente? *b)* ¿Cuán interesado se siente por cómo (por ejemplo, los negros) la están pasando en su totalidad en este país? Si se supone que esta escala mide la cohesión de grupo y que el patrón de voto distintivo del grupo surge de la habilidad de éste para influir sobre los miembros, los resultados del estudio ofrecen apoyo adicional a la hipótesis de que la cohesión da poder al grupo para influir sobre sus miembros.

Se utilizó la pregunta: "¿Cuán fuertemente siente usted «sentido de pertenencia» hacia la gente con la que trabaja?" para elaborar un índice de cohesión de grupos de trabajo en un estudio presentado por Indik **(16)**. Dicho índice correlacionó +0.41 con una medida de facilidad de comunicación dentro del grupo, y −0.30 con la tasa de ausencia del grupo. Sagi, Olmstead y Atelsek **(36)** al administrar una escala de ocho ítemes de implicación personal en el grupo a grupos de estudiantes universitarios, descubrieron que quienes abandonaban voluntariamente su membrecía de grupo por un periodo de seis meses, obtenían valores significativamente menores, con esta escala, que quienes seguían siendo miembros del grupo.

Los hallazgos hechos en estudios como esos indican que las mediciones de involucramiento personal, interés, identificación y sensación de pertenencia tocan por lo menos un importante componente de la cohesión de grupo.

## Deseo expresado de permanecer en el grupo

Un cuarto acercamiento utiliza nuestra definición conceptual de cohesión de grupo, pues pide a los miembros indicar el grado en que desean permanecer en el grupo. Las siguientes preguntas, usadas por Schachter (cap. 13) para probar el éxito de manipulaciones experimentales propuestas para crear diferentes grados de cohesión las han usado también muchos otros investigadores: *a)* ¿Desea seguir siendo miembro de este grupo? *b)* ¿Cuán a menudo cree que debiera reunirse el grupo? *c)* Si suficientes miembros del grupo decidieran no quedarse, de modo que el grupo pareciera deshacerse, ¿le gustaría tener la oportunidad de persuadir a otros a

quedarse? Como muchos otros, Schachter descubrió que un índice elaborado conforme a tales preguntas distingue entre grupos que, en otros terrenos, se supondría diferentes por su cohesión.

Al sacar en conclusión que los miembros podrían no responder siempre con candidez a tales preguntas directas, Libo (**21**) elaboró una prueba proyectiva basada en dibujos. Libo supuso que el ambiente social inmediato de un individuo influiría sobre sus sentimientos y que éstos, a su vez, se reflejarían en las historias escritas según los dibujos, al administrarse la prueba en una reunión de grupo. Encontró que la prueba distinguía bastante bien entre sujetos que, al permitírseles elegir libremente después, permanecían en el grupo y entre los que lo abandonaban. La prueba también se correlaciona en grado elevado con la medida de cohesión basada en las tres preguntas directas de Schachter.

### Índices compuestos

Las investigaciones que utilizaron los cuatro enfoques arriba descritos generaron varias formas de medir la cohesión. Cada una de éstas, por separado, ha probado tener relaciones con otros fenómenos, de un modo consistente con las expectaciones derivadas de concepciones teóricas sobre la naturaleza de la cohesión de grupo. Reconocer que la cohesión puede manifestarse de diversas formas hizo que algunos investigadores elaboraran índices compuestos.

Seashore (**39**) desarrolló el suyo basándose en un cuestionario administrado a empleados de una gran firma manufacturera. Se preguntó a cada persona lo siguiente respecto a sus grupos de trabajo: *a)* ¿Siente formar realmente parte de su grupo de trabajo? *b)* De tener oportunidad de hacer el mismo tipo de trabajo, por el mismo salario, en otro grupo de trabajo, ¿qué decidiría respecto a cambiarse? *c)* ¿Qué le parece su grupo de trabajo en comparación con otros grupos de (nombre de compañía) en cada uno de los siguientes puntos? Cómo se llevan entre sí los hombres; cómo se apoyan entre sí; cómo se ayudan unos a otros en el trabajo. Seashore computó las intercorrelaciones existentes entre las respuestas y encontró que todas se correlacionaban positivamente, con valores situados entre 0.15 a 0.70. Entonces elaboró un índice único de cohesión, relacionado con varios indicadores de fenómenos supuestamente consecuencias de la cohesión.

Scott (**38**) elaboró un índice compuesto algo diferente a siete preguntas sobre los sentimientos de devoción tenidos por el grupo, en un estudio longitudinal de diez hermandades universitarias. Encontró que quienes abandonaban las organizaciones en el curso del año tenían puntuaciones promedio significativamente menores, al principiar el año, que quienes permanecían en ellas. Más aún, las promesas de grupos calificaron más alto que los activos, y los activos más jóvenes calificaron más alto que los del último año; ello indica presumiblemente un desencanto progresivo respecto a esas organizaciones. Es importante indicar, sin embargo, que Scott prácticamente no encontró correlaciones entre este índice de atracción de grupo y la atracción interpersonal promedio existente entre los miembros. Para Scott, este resultado significa que, en esas organizaciones, la atracción de grupo no se basaba en la simpatía interpersonal en ningún grado significativo.

Un estudio de Hagstrom y Selvin (**12**) aclara aún más el problema de elaborar índices compuestos de cohesión de grupo. Estos investigadores dieron cuestionarios a estudiantes universitarios que vivían en veinte hermandades, dormitorios, pensiones y cooperativas. Se usaron diecinueve ítemes, considerados pertinentes con la cohesión de grupo, para elaborar medidas colectivas para cada unidad viviente. Las intercorrelaciones obtenidas entre esos ítemes y en todos los grupos fueron en su casi totalidad positivas y bastante elevadas. Un análisis factorial reveló dos factores que, juntos, explicaban la mayoría de las variaciones en las puntuaciones. Con arreglo a las cargas, se llamó a los dos factores "satisfacción social" y "cohesión sociométrica". Hagstrom y Selvin creían que el primer factor medía el atractivo instrumental de los grupos: el grado en que proporcionan oportunidades de hacer amigos, lograr citas y participar en la vida social. El segundo factor, suponían, medía la atracción intrínseca: el grado en que los miembros se sienten atraídos a formar asociaciones íntimas personales con otras personas del grupo. De acuerdo con observaciones y otras medidas de grupo, sacaron en conclusión que las diferentes combinaciones de esos dos tipos de atracción pro-

ducen diferencias importantes en la naturaleza del funcionamiento del grupo.

Los estudios hasta el momento presentados revelan una tendencia general, en varios indicadores, a estar positivamente correlacionados; al menos, en ampliar extensiones de ítemes. Por desgracia, la bibliografía sobre investigaciones no es unívoca en este aspecto. Gross y Martin **(11)**, al investigar trece unidades residenciales para mujeres estudiantes, no hallaron correlaciones positivas substanciales en tres distintos indicadores de cohesión. Y al estudiar once grupos de estudiantes, Eisman **(6)** no obtuvo correlaciones positivas y significativas en cinco diferentes medidas. Es más, una réplica del estudio Eisman, hecha con estudiantes holandesas y realizada por Ramuz-Nienhuis y Van Bergen **(31)**, produjo resultados parecidos.

Es difícil saber cómo interpretar mejor esos hallazgos antagónicos. El grueso de las pruebas apoya muy a fondo el punto de vista de que cada acercamiento ha producido indicadores próximos a algo apropiadamente identificado como cohesión de grupo. Es más, la cohesión según se la mide en esas varias formas, está relacionada con otros rasgos de los grupos. Los instrumentos para medir, si se les adapta adecuadamente a situaciones particulares, ofrecen resultados significativos. Por otra parte, está claro que las correlaciones entre varios indicadores no son consistentes ni en todos los grupos ni en todas las situaciones. Todavía no existe un procedimiento estándar para todos los usos que mida la cohesión de grupo. Aunque desconcertante, la situación no es inesperada, pues el desarrollo de instrumentos para medir no puede preceder en mucho el avance de una comprensión fundamental de la naturaleza de los fenómenos por medir. La teoría y la medición deben avanzar juntas. Para ello, a continuación se examinará en mayor detalle la naturaleza de los determinantes de la atracción de grupo.

## DETERMINANTES DE LA ATRACCIÓN POR UN GRUPO

¿Qué determina el grado en que una persona se sentirá atraída por un grupo particular? En los términos más generales, se supone que un individuo se sentirá atraído hacia un grupo de acuerdo a su evaluación de las consecuencias deseables e indeseables que surgirán de pertenecer a él. Simon, Smithburg y Thompson **(42)** adoptan este punto de vista general en su teoría sobre la sobrevivencia organizativa, uno de cuyos postulados dice: "Cada participante continuará participando en una organización solo en cuanto los alicientes que se le den sean iguales o mayores (medidos según *sus* valores y según las alternativas que se le ofrezcan) a la contribución que se le pide hacer." De modo similar, Thibaut y Kelley **(45)** analizan la atracción por un grupo según las recompensas y costos que el individuo vinculado por la membrecía de grupo enfrentará. Otras consideraciones aparte, un individuo se sentirá más atraído hacia el grupo cuanto más favorables encuentre los resultados que espera obtener de la membrecía.

Implícita en tales formulaciones está la suposición de que la atracción de una persona hacia el grupo no solo está determinada por las características del grupo, sino por su opinión respecto a cómo tales características se relacionan con sus necesidades y valores. Así por ejemplo, un grupo en competencia con otros grupos podría ser recompensante para un individuo seguro de sí mismo y con una fuerte orientación de logro, mientras que exigiría costos a un tímido con mucho miedo de fracasar. Es de suponer que la atracción real de una persona por el grupo depende de la magnitud de las recompensas o costos deparados por el grupo, pero también de que considera probable experimentarlos como resultado de la membrecía. Entonces, la atracción de grupo depende del valor esperado de los resultados relacionados con la membrecía.

Thibaut y Kelley **(45)** hicieron hincapié en un determinante adicional de la atracción por el grupo. Afirmaron que al evaluar los resultados esperados de la membrecía de grupo, un individuo emplea un estándar, llamado nivel de comparación, con el que mide los resultados esperados de la membrecía. Este nivel de comparación se deriva de su experiencia previa con otros grupos, e indica el nivel de resultados que desea recibir de la membrecía. Se sentirá más atraído por el grupo en cuanto el nivel de resultados esperados supere su nivel de comparación.

Se propone entonces como explicación que cuatro series interactuantes de variables de-

terminan la atracción de una persona por el grupo: *a) su base motivacional de atracción,* que consiste de sus necesidades de afiliación, reconocimiento, seguridad, dinero u otros valores que los grupos pueden mediar; *b) las propiedades incentivo del grupo,* que consisten de sus metas, programas, características de sus miembros, estilo de funcionamiento, prestigio u otras propiedades significativas para la base motivacional; *c)* su *expectación,* la probabilidad subjetiva de que la membrecía en realidad tendrá consecuencias beneficiosas o perniciosas para él; *d)* su *nivel de comparación:* su concepción del nivel de resultados que debería proporcionar la membrecía de grupo.

Con ayuda de tal formulación, se posibilitan varias derivaciones interesantes. Por ejemplo, si una persona se une al grupo esperando satisfacer ciertas necesidades personales, pero éstas cambian mientras es miembro, sentirá menos atracción hacia el grupo, a menos que éste pueda satisfacer las nuevas necesidades en forma igual o mejor. Desde luego, es posible que la experiencia con el grupo modifique las necesidades del individuo. A decir verdad, algunos grupos intentan deliberadamente cambiar las necesidades de sus miembros. Algunas veces esos grupos "tientan" a los miembros a unirse prometiéndoles ciertos alicientes, y luego los manejan para que desarrollen otras necesidades e intereses que se consideran más importantes para el grupo. Sin embargo, está lejos de saberse cómo se realizan esas conversiones de motivación.

Las condiciones sociales más generales pueden modificar las necesidades de grandes segmentos de población de modo más o menos simultáneo. Al ocurrir tales cambios, se esperaría que como consecuencia quedara afectada la atracción ejercida por ciertos tipos de grupos. Por ello se ha insinuado que el aumento posbélico de la membrecía religiosa fue resultado de ansiedades e inseguridades populares ocasionadas por la llegada de la edad atómica.

En un ingenioso programa de investigaciones, Schachter **(37)** estudió los efectos ejercidos por estados de ansiedad experimentalmente inducidos sobre los deseos de estar con otra gente, que él llama "tendencias afiliativas". Sus resultados muestran claramente que el estado de ansiedad provoca el alertamiento de tendencias afiliativas. Al intentar explicar los resultados de esta investigación, Schachter concluye **(37,** 132):

> En apariencia, teóricamente es recompensante formular estos hallazgos como manifestación de necesidades de reducir la ansiedad y de necesidades de autoevaluación; es decir, situaciones o sentimientos ambiguos que ocasionan el deseo de estar con otros como medio de evaluar y determinar socialmente la reacción adecuada y "apropiada".

Por ello, sería de esperarse que al encontrar los miembros de un grupo situaciones amenazantes o ambiguas, su atracción por el grupo aumentara, a menos, tal vez, que vieran en el grupo la fuente de su perturbación.

Con el tiempo pueden cambiar las propiedades del grupo, y alterar las propiedades de incentivo para sus miembros. Así por ejemplo, un club social puede volverse activo políticamente y, por consiguiente, ser menos satisfactorio para los miembros anteriormente atraídos por sus actividades sociales amistosas. Un grupo hendido por conflictos de liderazgos puede volverse más atractivo al retirarse del grupo uno de los contendientes. Y una organización estudiantil originalmente dedicada a combatir la política de la administración escolar, si logra efectuar un cambio, puede perder de súbito su atractivo para los miembros con necesidad dominante de rebelarse a la autoridad.

Incluso si los incentivos de un grupo y las bases motivacionales de los miembros permanecen incambiables, puede esperarse que varíe la atracción del grupo ante la probabilidad subjetiva de un miembro de que experimentará de hecho recompensas o costos por su membrecía. Considérese, por ejemplo, un individuo unido al grupo porque valúa en mucho sus propósitos, tal vez en metas como combatir el prejuicio, lograr votos o mejorar las prácticas comerciales de la localidad. De llegar a creer que las oportunidades de lograr tal fin son escasas —por ineficiencias del grupo, un liderazgo pobre, falta de dinero o cualquier otra razón—, se sentirá menos atraído por el grupo.

Ross y Zander **(35)** demostraron que la probabilidad subjetiva de satisfacer una necesidad afecta el deseo de los empleados de

permanecer en una organización comercial. Estos investigadores midieron la fuerza de las necesidades que los miembros tenían de autonomía, reconocimiento, evaluaciones justas, etcétera, y obtuvieron estimaciones de los trabajadores sobre la probabilidad de satisfacer tales necesidades de continuar empleados en la compañía. Cuando hubo renunciado un número razonable de empleados, se compararon las puntuaciones de quienes permanecían en sus puestos con las puntuaciones de personas equivalentes que habían dejado sus empleos. Se descubrió que la fuerza de las necesidades era en esencia la misma en quienes renunciaron y en quienes continuaron trabajando, pero los que permanecieron en la compañía habían informado creer en una mayor probabilidad de satisfacer sus necesidades que quienes habían partido.

Suponiendo que la persona emplea su propio nivel de comparación para evaluar los resultados que espera de la membrecía de grupo, se concluye que los determinantes del nivel de comparación también determinan lo atractivo del grupo. Al discutir la naturaleza del nivel de comparación, Thibaut y Kelley (**45**, 80-99) sugieren una variedad de tales determinantes. Aquí solo sería posible describir su enfoque general e indicar algunas formas en que el nivel de comparación del individuo afecta su atracción por el grupo.

Según Thibaut y Kelley, el nivel de comparación de una persona constituye "algún valor modal o promedio de todos los resultados que conoce (en virtud de experiencias personales o vicarias), estando cada resultado pesado por su prominencia". Así, de mantenerse esta constante, la persona que ha experimentado resultados superiores en otros grupos, tendrá un nivel de comparación más elevado en el presente grupo que una persona con resultados generalmente inferiores. Y a mayor número de membrecías satisfactorias, la persona exigirá más de cualquier grupo particular al que pertenezca.

Para apoyar esta concepción, Thibaut y Kelley citan datos tomados de estudios sobre el soldado norteamericano en la segunda Guerra Mundial y proporcionados por Stouffer y cols. (**43**). Así por ejemplo, se descubrió que los soldados mejor educados estaban menos satisfechos con sus *status* y con sus oportunidades de promoción que los soldados menos educados. Es de suponerse que cada soldado comparaba los resultados que le ofrecía la vida militar con los anteriormente gozados en la vida civil. Soldados no combatientes, en zonas ultramarinas de retaguardia estaban también más satisfechos con la vida militar que las tropas no combatientes de los Estados Unidos. Puede explicarse este sorprendente hallazgo si se asume que la comparación sobresaliente para las tropas de ultramar era la vida del soldado combatiente, mientras que para los Estados Unidos era la vida de la población civil.

Debe notarse que la habilidad de un grupo para satisfacer los deseos de un individuo puede depender por completo de contingencias habidas en el grupo mismo. La membrecía puede proporcionar acceso a ciertas gratificaciones obtenibles fuera del grupo, pero a las que no tiene acceso el no-miembro. De este modo, Hagstrom y Selvin (**12**) descubrieron que las universitarias se sentían atraídas por ciertos grupos sociales debido a que la membrecía les facilitaba obtener citas y participar en actividades del *campus.* De igual modo, Rose (**34**) afirma que el mayor beneficio que los miembros dicen derivar de pertenecer a un sindicato grande es el obtener mayores salarios y seguridad en el trabajo. Sin embargo, nótese que la membrecía en un grupo puede tener también efectos negativos al limitar la satisfacción que la persona recibe de actividades externas a dicho grupo. Por ejemplo, un telefonista nocturno no puede participar en la vida familiar normal o salir a divertirse con los amigos. El grado en que un trabajo interfiera con las actividades familiares o comunales puede importar lo bastante para reducir la atracción por la organización a causa de la falta de satisfacción en el empleo (**35**).

Un estudio de Eisenstadt (**5**), realizado en Israel inmediatamente después de volverse nación, describe vívidamente las formas en que los cambios ambientales pueden determinar la habilidad de las organizaciones voluntarias para satisfacer las necesidades de los miembros. Mientras que el país fue un mandato inglés, gran parte de las organizaciones tuvieron ciertas características típicas: se relacionaban íntimamente con varios movimientos sociales o con partidos políticos; realizaban funciones de vital importancia para la comunidad, como vigilar, defender, prestar ayuda médica, ayudar en el bienestar

social, educar y ayudar en la agricultura; se conectaban con los centros sociales y políticos del gobierno; y se veían a sí mismas como realizadoras del ideal del renacer nacional. De este modo, gran parte de los grupos prepararon a los miembros para participar en la vida civil del país y para sentir que contribuían a su desarrollo. Es más, al participar en esos grupos, los miembros ganaban prestigio y reconocimiento en la comunidad. Cuando Israel se volvió nación, hubo una rápida centralización del poder y de los servicios en manos del gobierno, y un aumento paralelo del valor dado al poder. A resultas de tales cambios, las asociaciones voluntarias perdieron su antigua utilidad, y el interés de los miembros por la vida política y social menguó. En lugar de preocuparse por la acción social, las asociaciones voluntarias, en la nueva nación, se volvieron grupos de presión, sociedades filantrópicas y clubes sociales, poco relacionados con el gobierno. Los nuevos grupos voluntarios proporcionaban poca satisfacción a las necesidades de acción y logro y ayudaban ante todo a que los miembros entendieran los problemas sociales o políticos, a promover puntos de vista y a alentar la sociabilidad.

## PROPIEDADES DE INCENTIVO DE LOS GRUPOS

Al formular los determinantes de atracción de grupos, se supuso que ciertas propiedades de los grupos tenían una significación motivacional potencial para la gente que entra en contacto con ellos. Pero una determinada propiedad del grupo solo tendrá valor incentivo para una persona determinada si es adecuado a su base motivacional. De este modo, al preguntar qué propiedades del grupo afectan su atractivo, es necesario referirse, al menos implícitamente, a las características motivacionales de la gente implicada. Por desgracia, no se han estudiado sistemáticamente esas características al investigar las propiedades incentivo de los grupos. Debe tenerse mucho cuidado, por consiguiente, al generalizar los resultados obtenidos de cualquier conjunto particular de gente. Con esta advertencia en mente, se verá ahora un resumen de hallazgos relacionados con las propiedades de los grupos que influyen sobre su atracción.

### Atractivo de los miembros

Como se indicó al exponer el problema de medir la cohesión de grupo, muchos investigadores suponen que un individuo sentirá mayor atracción por pertenecer a un grupo cuanto más guste de sus miembros. Las pruebas al respecto son suficientemente convincente para hacer que Lott y Lott (**22**) definan la cohesión como "esa propiedad de grupo inferida del número y de la fuerza de actitudes positivas mutuas entre miembros del grupo". Pero como las medidas de atracción interpersonal no siempre se correlacionan significativamente con otros indicadores de la atracción hacia el grupo, preferimos enfocar la atracción por los miembros como solo una de varias posibles fuentes de atracción hacia la membrecía en el grupo. Así por ejemplo, un hombre puede seguir siendo miembro de un club porque le ofrece la mejor oportunidad disponible para jugar golf, mientras que puede tener sentimientos neutrales, o incluso negativos, por gran parte de quienes suelen ir al lugar.

Aún está por lograrse una clara especificación de las condiciones en que la atracción interpersonal tiene valor incentivo para la membrecía en el grupo. Sin embargo, parece ser que si la membrecía de grupo pone a una persona en íntima asociación y en frecuente interacción con otros miembros, su evaluación de dichos miembros influirá sobre la atracción que sienta por la membrecía en el grupo. Festinger y Kelley (**8**), al estudiar un proyecto de viviendas en que los residentes se consideraban entre sí "clase baja", obtuvieron pruebas de tal proposición. Era sumamente difícil, en esa comunidad pequeña, desarrollar una organización de inquilinos, incluso con ayuda de organizadores profesionales de comunidades, pues participar en el programa obligaba a la gente a asociarse con otros a quienes consideraban indeseables.

Si las condiciones hacen que los miembros del grupo tengan interacciones frecuentes, éstas pueden afectar las evaluaciones del uno por el otro y, en consecuencia, la membrecía de grupo en sí. Homans (**15**, 112) propuso la siguiente hipótesis general: "Si la frecuencia de interacción entre dos o más personas aumenta, aumentará el grado de mutuo agrado y viceversa." Así, podría esperarse que lo atractivo de un grupo aumente si los progra-

mas de iniciación del grupo exigen interacción entre los miembros, y considerable número de pruebas apoyan tal suposición. Sin embargo, según datos de Festinger y Kelley, si se induce a interactuar a gente que siente desagrado entre sí, el resultado podría ser una intensificación de sus antipatías. Es obvio que se necesitan investigaciones adicionales para elucidar la relación entre atracción interpersonal y atracción por la membrecía de grupo.

### Similitudes entre miembros

La teoría del equilibrio cognitivo, propuesta por Heider (**13**) y elaborada por Newcomb (**26, 27**), afirma que dos personas se sentirán más atraídas entre sí cuanto más similares sean sus evaluaciones de objetos del ambiente común. Se han acumulado un buen número de pruebas que apoyan tal afirmación. Así por ejemplo, Newcomb obtuvo una amplia variedad de medidas de actitud en un grupo de universitarios, quienes posteriormente iban a vivir juntos en un dormitorio pequeño. Encontró que en el curso de varias semanas tendían a desarrollarse atracciones interpersonales elevadas entre quienes, inicialmente, estaban más de acuerdo en sus actitudes. También encontró una sorprendente correlación entre una similitud inicial de valores, medidos por el estudio de valores Allport-Vernon, y la atracción interpersonal, tras catorce semanas de interacción. Este tipo de resultados indican que aumentará la atracción por un grupo al aumentar la similitud entre los miembros.

Otra línea de razonamiento, un tanto distinta, lleva a conclusiones iguales. Festinger (**7**) argumenta que cada individuo siente necesidad de evaluar sus opiniones y habilidades; que al realizar tal autoevaluación, tiende a compararse con otros, y que, dada una gama de posibles personas con quien compararse, tenderá a escoger alguien similar a él. De este modo, una persona se sentirá más atraída por situaciones en que otros son similares a él en habilidades y opiniones, que por situaciones en que otros disienten. Festinger cita varios estudios en apoyo de esta suposición, y un experimento realizado por Zander y Havelin (**47**) proporciona confirmación adicional.

Sin embargo, las investigaciones aclararon que la similitud no siempre genera atracción. Así, en un estudio sobre grupos obreros industriales, Seashore (**39**) no encontró relación entre la cohesión del grupo y su homogeneidad respecto al nivel de educación o a la edad de los miembros. El grado de similitud en temas irrelevantes al funcionamiento del grupo parece tener pocas consecuencias para la simpatía interpersonal. Además, existen pruebas de que a veces la disimilitud, y no la similitud, acrecienta la atracción. Un estudio de grupos informales de la fuerza aérea hizo que Gross (**10**) distinguiera dos tipos de grupos: uno *simbiótico,* compuesto de hombres con características disímiles, donde la atracción se basa en las diferentes contribuciones que un miembro puede hacerle al otro, y otra *consensual,* formado de hombres con características similares. En conclusión, Gross dice que las relaciones simbióticas proporcionan una base más estable de atracción que las consensuales.

Las pruebas en conjunto indican que la similitud respecto a valores, intereses, actitudes y creencias que son importantes para los miembros del grupo, por lo común elevan la atracción, aunque la disimilitud pueda ser en ocasiones fuente de atracción. Se necesitan investigaciones adicionales para aclarar las diferencias esenciales que existen entre esos dos tipos de situaciones.

### Metas de grupo

Las metas del grupo constituyen otra posible fuente de atracción. Desde luego, grupos diferentes pueden tener metas sumamente distintas, que varían considerablemente en lo explícito y en lo específico. Tener un fin o un propósito distintivo sirve para atraer al grupo gente con una base motivacional determinada. Los miembros de tal grupo, al ser similares entre sí por sus valores y sus intereses centrales, deberán desarrollar nexos interpersonales y sentirse atraídos por la membrecía en el grupo. Scott (**38**) ha proporcionado una cuidadosa documentación sobre las formas en que los objetivos fundamentales de las hermandades universitarias afectan los tipos de estudiantes reclutados y los que siguen siendo miembros.

Los resultados de un experimento de laboratorio realizado por Raven y Rietsema (**32**)

indican que el valor incentivo de la meta del grupo particular para una persona particular dependerá no solo del contenido de la meta, sino también de cuán explícitamente se la formule, cuán claras son las sendas para llegar a ella y la probabilidad de éxito en lograrla. Al no estar claro para todos los miembros el mejor procedimiento de lograr la meta, los desacuerdos destructores pueden reducir la atracción que los miembros sienten por el grupo. En un estudio sobre solución en grupo de problemas, French **(9)** encontró que algunos miembros dejaban de participar al surgir desacuerdos entre los miembros. Notó que los retiros ocurrían con mayor probabilidad cuando los miembros no estaban de acuerdo sobre el método por usar para resolver el problema.

Si un miembro se identifica a fondo con la meta del grupo, es de esperar que reciba satisfacciones al tener éxito el grupo y se disgustará al fracasar el mismo. En general, los hallazgos confirman tal suposición, pero según indicaran Lott y Lott **(22)**, al no lograr un grupo alcanzar su meta, pudiera resultar, en ciertas condiciones, un aumento en el atractivo del grupo. Tal resultado parece de lo más probable cuando los miembros consideran al fracaso como impuesto arbitrariamente por alguna fuente externa.

### Tipos de interdependencia entre los miembros

Cuando los miembros de un grupo aceptan una meta común y están de acuerdo en las acciones necesarias para alcanzarlas, se vuelven cooperativamente interdependientes. Cada miembro obtiene satisfacción de las contribuciones hechas por otros para lograr la meta común. En su teoría de la cooperación interpersonal, Deutsch (cap. 35) propone la hipótesis de que cuando la gente es cooperativamente interdependiente desarrollará atracción entre sí. Obtuvo apoyo empírico para esta idea en un experimento en que comparó grupos de clases cooperativas y competidoras. En los grupos cooperativos se dijo a los estudiantes que todos recibirían la misma calificación, dependiendo de la calidad del producto del grupo. Se informó a los grupos competidores que se calificaría a cada miembro según sus méritos en relación con los de otros de su clase. Los grupos cooperativos manifestaron más síntomas de cohesión elevada. En comparación con los grupos competitivos, los miembros se atraían más entre sí y hacían más intentos de influirse unos a otros, aceptaban mejor los intentos de influencia y eran más amistosos en su conducta. Otras investigaciones también han producido resultados que apoyan ese enfoque: un grupo resulta más atractivo cuando sus miembros son cooperativamente interdependientes que cuando compiten entre sí.

En el experimento de Deutsch, junto a la cooperación intergrupo estuvo la competición intergrupo. Estudios de Sherif y Sherif **(41)**, Myers **(25)** y Julian, Bishop y Fiedler **(18)** han enfocado más directamente los efectos de la competición entre grupos, y hallaron que tal competición promueve íntimas relaciones interpersonales dentro del grupo. Una interpretación de esos resultados, diferente a la de Deutsch, afirma que la amenaza común a los miembros, causada por un enemigo u oponente común, es causa de que aquéllos se reúnan. Las dos interpretaciones, aunque diferentes, no son compatibles; tanto la interdependencia cooperativa como la amenaza común pueden servir para elevar lo atractivo del grupo. Sin embargo, debe agregarse que algunos investigadores hallaron que la amenaza sirve para disminuir la atracción. No se han estudiado a fondo las condiciones que producen esos efectos diferentes, pero una revisión de la literatura existente, realizada por Lott y Lott **(22)**, les hizo afirmar que:

> ...se encontrará que la atracción entre individuos aumenta cuando la amenaza común surge de una fuente externa (es decir, no es función de su propia falta de habilidad), cuando existe la posibilidad de que la conducta cooperativista reduzca o elimine la amenaza y cuando los individuos por sí solos no pueden escapar ni del grupo ni de la amenaza.

### Actividades de grupo

Hasta donde la membrecía en el grupo involucre a la persona en ciertas actividades, su evaluación de tales actividades debe afectar su atracción por el grupo. A decir verdad, lo atractivo de algunos grupos, como clubes sociales o recreativos, depende ante todo del tipo de actividades que proporcionan a los

miembros. Investigaciones realizadas en organizaciones comerciales e industriales revelan una tendencia general a correlacionar negativamente la satisfacción con el trabajo propio con la frecuencia de faltas al trabajo y con la probabilidad de abandonar voluntariamente la organización (**46**). En gran parte de estas investigaciones se define vagamente "satisfacción con el trabajo", que representa muchos factores distintos a la implicación con el trabajo en sí. No obstante, existen pruebas de que a menudo la satisfacción con las actividades laborales propias es un componente importante de la satisfacción total con el trabajo, y los esfuerzos por hacer los trabajos más satisfactorios mediante programas de "ampliación de trabajo" han hecho en un aumentar, por lo general, la satisfacción total (**19**).

Es resultante natural de la vida en grupo pedir a un miembro que asuma responsabilidades. Algunas responsabilidades —tal vez decir un discurso, escribir cartas, llevar la contabilidad o dirigir una discusión— son labores para las que no se siente adecuadamente preparado. Por lo tanto, podría reducirse lo atractivo del grupo, por ser fuente de tal turbación. Horwitz (cap. 34) informa de algunas observaciones incidentales hechas en un experimento de laboratorio, que ejemplifican el fenómeno. En el experimento, fueron miembros de los grupos muchachas de la misma hermandad estudiantil. Se asignó la tarea de grupo y se motivó en grado sumo a las muchachas, para que la resolvieran bien. En el curso de la tarea algunas de ellas notaron que la inhabilidad propia en contribuir a la tarea de grupo podría hacer que el grupo no tuviera éxito. Comprender eso fue muy perturbador e hizo menos atractiva la actividad de todo el grupo. Si un grupo tiene estándares de ejecución demasiado altos para los miembros, la perspectiva de repetidos fracasos personales deberá afectar adversamente lo atractivo del grupo. Concuerdan con estas suposiciones los hallazgos hechos en un estudio sobre trabajadores industriales, del que informaron Coch y French (cap. 26). Se encontró que los obreros con tasa de producción ligeramente menor al estándar del grupo, y cuyos sentimientos de fracaso eran más intensos, tenían una elevada tasa de abandono de empleo.

### Liderazgo y toma de decisiones

Los experimentos clásicos de Lewin, Lippitt y White (cap. 25) sobre estilos de liderazgo proporcionaron varias indicaciones de que los niños se sienten más atraídos por grupos de liderazgo democrático que por otros autocráticos o de *laissez faire*. Investigaciones realizadas en ambientes por completo diferentes produjeron conclusiones similares. Un estudio de Preston y Heintz (**30**) que comparaba dos estilos de liderazgo mostró que los miembros del grupo con líderes que participaban, en comparación con los de líderes supervisores, expresaban mayor satisfacción por el producto del grupo, les era más interesante la tarea de éste, lo sentían más eficiente y daban mayor valor a las actitudes de otros miembros al formar las opiniones propias. Y, como se indicó arriba, Bovard (**2**) encontró que los estudiantes universitarios calificaban más favorablemente su clase cuando el profesor se centraba en el grupo que cuando se centraba en el líder.

Aporta pruebas adicionales un experimento de campo mencionado por Morse y Reimer (**24**), realizado en una gran organización comercial que solo empleaba oficinistas mujeres. En dos divisiones, aumentó la toma de decisiones entre las oficinistas, mientras que en otro par de divisiones ocurrió a niveles de dirección más elevados. Pasados un año y un año y medio, hubo cambios significativos en la satisfacción entre los empleados de divisiones que ofrecían mayores oportunidades de tomar decisiones, mientras que hubo un descenso entre los de otras dos divisiones. Sin embargo, nótese que análisis adicionales realizados por Tannenbaum y Allport (**44**) indican que gente con diferentes estructuras de personalidad reacciona a esos dos tipos de organización social en formas bastante diferentes.

Ese y otros estudios indican que la naturaleza del liderazgo influye sobre la atracción del grupo. Una forma democrática de organización que anime la participación amplia al tomar decisiones parece inducir, por lo general, más atracción por el grupo que una donde las decisiones están centralizadas. Sin embargo, suaviza tal conclusión saber que gente con valores o actitudes diferentes puede

reaccionar en forma por completo diferente al mismo tipo de liderazgo.

### Propiedades estructurales

Aunque no se han investigado sistemáticamente los efectos de la estructura del grupo sobre el atractivo de éste, pruebas sugerentes indican que tales efectos pueden ser substanciales. Investigaciones iniciadas por Bavelas (cap. 37) muestran cómo la estructura de comunicación del grupo puede afectar la satisfacción de los miembros que participan en él. Bavelas creó grupos en su laboratorio que al trabajar exigieran a los miembros intercambiar información, y especificó a cada grupo la red de comunicación que podía usar. Encontró que el nivel promedio de satisfacción era mayor entre miembros de grupos con red descentralizada que entre los de red centralizada. Al revisar diecinueve experimentos subsecuentes, Shaw **(40)** informa que diecisiete resultados confirman ese hallazgo. Es probable que investigar otras propiedades estructurales indique efectos similares sobre la atracción de los grupos.

Si un grupo tiene estructura definitiva, es de esperarse que la locación del miembro dentro de él afecte su atracción por el grupo. Bavelas halló que los miembros ocupantes de las posiciones más centrales, en una red de comunicación, estaban más satisfechos de sus trabajos y con la ejecución del grupo que los situados en posiciones más periféricas. Al resumir investigaciones sobre los efectos de la posición personal en la jerarquía supervisora de organizaciones, Porter y Lawler **(29)** dicen: "Puede afirmarse con bastante seguridad que la literatura existente sobre satisfacción con el trabajo, en distintos niveles de organizaciones, indica una mayor satisfacción con el trabajo según se sube de nivel."

Informaciones adicionales sobre los efectos de la estructura de grupo sobre la atracción viene de un experimento de laboratorio en que Kelley **(20)** creó una jerarquía de prestigio al dar autoridad a ciertos miembros de decir a otros qué hacer y cómo hacerlo. Informó a algunas personas de *status* elevado que tenían el trabajo asegurado y a otras que podría cambiárselas más tarde a un *status* inferior, durante el experimento. De igual modo, se dijo a algunos de *status* inferior que no se les permitiría abandonar sus posiciones, mientras otros quedaron informados de una posible promoción. Kelley encontró que el trabajo de *status* elevado con amenaza de descenso y el puesto de *status* bajo sin posibilidad de promoción resultaban claramente las posiciones menos deseadas. También notó que las personas seguras en su *status* elevado y las que creían poder elevar el suyo se sentían más atraídas hacia el resto de los miembros del grupo.

### Atmósfera de grupo

La experiencia diaria hace ver que el grupo desarrolla a menudo una atmósfera general que determina las reacciones de los miembros hacia el grupo como un todo. Algunos grupos son tipo negocio, impersonales y eficientes. Otros cálidos, relajados y amistosos. Otros más están llenos de tensión y sospechas. El término "atmósfera", aunque obviamente relacionado con importantes rasgos del grupo, sigue siendo poco claro conceptualmente. A consecuencia de ello, se han dedicado pocas investigaciones a elucidar sus efectos. A pesar de no haber pruebas sistemáticas, sería de esperarse que la atmósfera de un grupo ejerciera pronunciados efectos sobre lo atractivo de éste.

Por ejemplo, es probable que si la atmósfera del grupo hace sentirse a los miembros aceptados y valorados, el grupo será atractivo para ellos. En un experimento de laboratorio, Dittes **(4)** encontró que los miembros que se sentían bien aceptados por un grupo estaban más atraídos por éste que quienes se sentían poco aceptados. Sin embargo, la diferencia era mucho mayor entre personas de autoestimación baja que entre personas de autoestimación alta; tal vez porque las primeras tienen una necesidad más fuerte de ser aceptadas. Jackson informa **(17)** de hallazgos similares. Al estudiar trabajadores profesionales de una agencia de beneficencia infantil, obtuvo una correlación significativa entre la atracción de la persona por su trabajo de grupo y la evaluación que de él hagan los miembros del grupo.

Aunque pudiera parecer obvio que una atmósfera cordial y amistosa contribuya a lo atractivo del grupo, existen pruebas de que, en ciertas condiciones, tal atmósfera genera procesos provocadores de insatisfacción. Riec-

ken **(33)** estudió un campo de trabajo cuya atmósfera prevaleciente era valuar en mucho las interacciones amistosas y amables. Sin embargo, al realizar los deberes diarios, surgían antagonismos sin importancia. Como los participantes eran miembros de una asociación que no aprobaba la agresión física y la verbal, encontraron difícil provocar problemas en que tuviera la culpa alguna persona de un subgrupo. Estos problemas, al discutirse en reuniones del personal, eran manejados de modo abstracto e intelectual, y pocas de las decisiones tomadas se llevaban al cabo. Era típico que un miembro pidiera disculpas por presentar el problema y que afirmara no culpar a nadie de la situación. En consecuencia, las condiciones eran no lograr comunicarse en asuntos importantes, y los antagonismos continuaban, para consternación general.

### Tamaño del grupo

Varios investigadores se han interesado por los efectos que el tamaño del grupo ejerce sobre lo atractivo de éste. Muchas investigaciones se han centrado en unidades —grupos de trabajo, departamentos o fábricas— comprendidas en grandes organizaciones. Los resultados, analizados por Porter y Lawler **(29)**, son notablemente consistentes, pues muestran que al aumentar el tamaño de esas unidades, disminuye la satisfacción por el trabajo y aparece un concomitante aumento en la tasa de faltas, en las tasas de reemplazo y en la incidencia de disputas laborales.

Al intentar explicar la relación negativa entre tamaño del grupo y satisfacción de los miembros, Indik **(16)** estudió a fondo los grupos de tres organizaciones. Deseaba cerciorarse si los grupos grandes mostraban las siguientes características, cada una de las cuales podría reducir la satisfacción sentida por el miembro: *a)* mayor dificultad para que los miembros logren una comunicación adecuada entre sí; *b)* mayor grado de especialización en una tarea; *c)* mayor uso de formas impersonales de control, y *d)* problemas de coordinación más graves, que se tiende a manejar con reglas y reglamentos burocráticos inflexibles. Los resultados indicaron claramente que los grupos grandes sí tienen mayores dificultades de comunicación y obtienen menos satisfacción del trabajo. Los hallazgos respecto a los efectos del tamaño sobre las formas de control y los problemas de coordinación no son consistentes en las tres organizaciones.

Por lo tanto, es posible que el tamaño del grupo afecte lo atractivo de éste al afectar otras propiedades de dicho grupo. Si esas propiedades se vuelven menos satisfactorias al aumentar el tamaño, habrá una correlación negativa entre tamaño y atractivo. Sin embargo, es posible que en ciertas condiciones (por ejemplo, cuando el obtener una meta exige un número elevado de personas) los grupos grandes tengan más propiedades para satisfacer que los pequeños. Al cambiar de tamaño un grupo particular, es de esperar que algunas de sus propiedades se vuelvan menos satisfactorias y otras más. Entonces el efecto neto sobre la atracción del grupo dependerá del equilibrio entre esos dos tipos de efecto.

## CONSECUENCIAS DE LA COHESIÓN DE GRUPO

En la discusión anterior, se supuso implícitamente que pueden concebirse ciertos fenómenos como consecuencias de la cohesión de grupo. Así por ejemplo, se usó tal criterio como tasa de reemplazo del grupo o de su habilidad para influir sobre los miembros al evaluar varios índices de cohesión y al buscar los determinantes de la atracción de grupo. Ahora se verán consideraciones más sistemáticas sobre las consecuencias de la cohesión. Como ya se ha citado, la mayoría de los hallazgos importantes, no se les repetirá en detalle alguno.

### Mantención de la membrecía

Se afirmó al principio del capítulo que la fuerza resultante que actúa sobre un miembro para que permanezca en el grupo está compuesta de fuerzas surgidas de dos fuentes: lo atractivo del grupo y lo atractivo de membrecías alternativas. Sería de esperarse, entonces, que si las restricciones para abandonar el grupo son bastante débiles, la tasa de reemplazo de membrecía para el grupo estará negativamente correlacionada con lo atractivo de éste y positivamente correlacionada con lo atractivo de las membrecías alternativas. Como se ha visto, pruebas considerables apoyan la primera de esas predicciones; va-

rios indicadores de la atracción del grupo se correlacionaron negativamente con el reemplazo de membrecía. Es muy probable que las investigaciones planeadas para probar la segunda predicción también la apoyen.

En su tratamiento de los factores que afectan la mantención de la membrecía de grupo, Thibaut y Kelley (**45**) emplean diferentes conceptos, pero llegan a conclusiones en esencia similares a las nuestras. Recuérdese que para ellos la atracción de una persona hacia el grupo depende de cómo se relacione el nivel de resultados esperados de la membrecía con el nivel de comparación. Sin embargo, afirman que tal atracción no necesariamente se relaciona con la tendencia de una persona a mantener su membrecía en el grupo. Para explicar esta tendencia, introdujeron otro concepto, el *nivel de comparación de alternativas;* es decir, el nivel de resultados que la persona cree poder recibir de la mejor alternativa de membrecía disponible. Una persona permanecerá en el grupo sólo si el nivel de resultados sobrepasa el nivel de comparación de alternativas. Según esta formulación, dado un nivel particular de resultados la atracción de una persona por el grupo depende de su nivel de comparación, pero su tendencia a permanecer en él depende de su nivel de comparación de alternativas. Sin embargo, puede verse que de permanecer constantes el nivel de comparación y el nivel de comparación de alternativas en determinada población, entonces las diferencias entre grupos, a nivel de resultados esperados, darán diferencias correspondientes tanto en su atracción como en su habilidad para retener miembros. En esas condiciones, se encontrará una correlación negativa entre atracción de grupo y reemplazo.

## Poder del grupo sobre los miembros

La consecuencia de la cohesión mejor estudiada es el poder que la cohesión da al grupo para influir sobre los miembros. Se han revisado varios estudios, prueba de que los miembros se conforman más a las normas del grupo cuando la cohesión de ésta es mayor. En la Tercera Parte se presentan en más detalle las pruebas de tal conclusión. Pocas dudas hay de que los miembros del grupo de mayor cohesión ejercen influencia con mayor facilidad entre sí, y más rápidamente aceptan las influencias. Aunque las pruebas no son muy claras, también es de esperar que los miembros del grupo más cohesivo acepten con mayor rapidez las metas, decisiones y asignaciones de tareas y papeles.

¿Por qué ha de contribuir la cohesión al poder del grupo sobre los miembros? Festinger (cap. 14), quien fue el primero en postular una relación entre cohesión y poder, afirma que la magnitud de fuerza que el grupo puede ejercer sobre el miembro en oposición a sus propias fuerzas no puede exceder la fuerza resultante que actúa sobre él para que permanezca en el grupo, pues el miembro abandonaría el grupo antes que someterse a tal presión. De este modo, la cohesión del grupo pone límite superior a la capacidad del grupo para influir sobre sus miembros. El tratamiento que Thibaut y Kelley (**45**) dieron al problema, aunque en esencia similar, toma una forma ligeramente distinta. Afirman que la dependencia de la persona en un grupo es mayor cuanto más exceda su nivel de resultados esperados de la membrecía su nivel de comparación de alternativas, y que el poder del grupo sobre un miembro está directamente relacionado con la dependencia de éste respecto de aquél. Así, según Thibaut y Kelley, el poder del grupo sobre el miembro depende del nivel de resultados que espera recibir de la mejor membrecía alternativa disponible. Solo investigaciones específicamente diseñadas para proporcionar medidas de los respectivos conceptos pueden determinar cuál de esas teorías es superior.

## Participación y lealtad

Ya que la cohesión contribuye a la capacidad del grupo para retener sus miembros y ejercer influencia sobre ellos, también sería de esperar un aumento en las actividades del grupo. Varios estudios han demostrado que al aumentar la cohesión, existe una comunicación más frecuente entre los miembros, un mayor grado de participación en las actividades del grupo y una frecuencia menor de ausencias. Sin embargo, los hallazgos no son siempre notables o consistentes. Al parecer, forman parte de los determinantes de participación, factores distintos a la cohesión. Y como han indicado Hill y Trist (**14**), el no

participar temporalmente, tal vez por faltar al trabajo, no es lo mismo que dejar la membrecía de grupo. Un miembro sumamente atraído por el grupo puede, no obstante, dejar de participar a fondo por enfermedad, obligaciones que interfieran, o la necesidad de evitar tensiones surgidas de la participación. Por ello solo se esperaría hallar una correlación entre cohesión y tasa de participación cuando esos otros factores son constantes o cuando el grupo utiliza su poder para inducir la participación.

### Consecuencias personales

Existen algunas pruebas sobre los efectos de la cohesión de grupo sobre el ajuste personal de los miembros. Así por ejemplo, Seashore (**39**) obtuvo una correlación negativa entre la cohesión de grupos de trabajo industriales y la tendencia de los miembros a quejarse de sentirse a menudo "inquietos" o nerviosos en el trabajo. De un programa de investigaciones sobre los efectos "casi terapéuticos" de la competición intergrupos, Myers (**25**) y Julian, Bishop y Fiedler (**18**) mencionan resultados en apoyo de la tesis de que la competencia intergrupo aumenta la cohesión de grupo; ello, a su vez, provoca un aumento de la autoestima y un descenso de la ansiedad entre los miembros del grupo. Estos investigadores creen que las relaciones interpersonales mejoradas implicadas en el aumento de la cohesión provocan una mayor aceptación, fe y confianza entre los miembros y que, en consecuencia, cada miembro desarrolla un sentido de seguridad y de valer personal.

Que la cohesión de grupo da un sentido de seguridad a los miembros está probado por los resultados del experimento realizado por Pepitone y Reichling (**28**). En ese experimento se crearon dos niveles de cohesión de grupo y se observaron las reacciones de los miembros en cada situación, tras de haber "insultado" deliberadamente un extraño al grupo. Los miembros del grupo más cohesivo se dedicaron libremente a expresar comentarios hostiles contra el insultador, mientras que los grupos menos cohesivos permanecían silenciosos o hablaban de temas no relacionados con la experiencia embarazosa. Esta diferencia en la disposición a expresar hostilidad puede haber resultado, en parte, del mayor sentido de seguridad experimentado por los miembros de los grupos cohesivos.

En resumen, se han hallado pruebas de varias consecuencias de la cohesión de grupo. Si el resto de las cosas son iguales, al aumentar la cohesión aumenta la capacidad del grupo para retener a los miembros y el grado de participación de los miembros en actividades del grupo. A mayor cohesión del grupo, mayor poder de éste para lograr conformidad hacia sus normas y hacer aceptar sus metas, así como para asignar tareas y papeles. Finalmente, los grupos sumamente cohesivos proporcionan una fuente de seguridad a los miembros; ello sirve para reducir la ansiedad y elevar la autoestima. Sin duda, las futuras investigaciones descubrirán consecuencias adicionales producidas por la cohesión.

## ALGUNOS PROBLEMAS NO RESUELTOS

La definición de cohesión de grupo como resultante de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros para que permanezcan en el grupo ayudó considerablemente a aglutinar en un esquema conceptual significativo muchos hallazgos distintos, surgidos en las investigaciones. Sin embargo, aún hay ambigüedades en esta formulación teórica, que ahora se considerarán brevemente.

### Cómo se combinan varias fuentes de atracción

Al exponer las determinantes de atracción por el grupo, se observó que la base motivacional de la persona puede contener necesidades y valores distintos, y que el grupo puede tener muchas propiedades incentivo. De este modo, la fuerza resultante que actúa sobre un miembro para que permanezca en el grupo por lo común estará hecha de fuerzas componentes con distintas fuentes de origen. Poco se sabe sobre las formas en que se combinan, para lograr una sola fuerza resultante. Por ejemplo, ¿puede suponerse que las fuerzas derivadas de fuentes distintas se combinan aditivamente? La magnitud de la fuerza resultante, ¿es igual a la suma de sus componentes? Para expresar el problema en

términos más concretos: si la atracción hacia las actividades de grupo es igual en dos grupos, ¿será uno de ellos más atractivo si, aparte de todo, los miembros simpatizan entre sí? Es de esperarse que sumar los atractivos venidos de fuentes distintas aumente de hecho el atractivo total que por el grupo siente un individuo, pero aún está por establecerse el hecho mediante investigaciones.

### Importancia de la fuente de atracción

En nuestra formulación teórica se concibe un buen número de factores como determinantes de una sola variable, la cohesión de grupo, que a su vez produce ciertas consecuencias. Si cualesquiera dos de esos determinantes ejercen efectos equivalentes sobre la cohesión, deben ejercer efectos equivalentes, mediados por la cohesión, sobre fenómenos considerados consecuencias de la cohesión. ¿Existe, de hecho, algún denominador común entre las varias fuentes de atracción, que sirva para obtener relaciones consistentes entre cierto grado de cohesión, sin tomar en cuenta su fuente específica, y otras propiedades del grupo?

Para contestar esa pregunta con seguridad, es necesario hacer investigaciones adicionales. Back (1) proporciona las mejores pruebas directamente relacionadas con este problema. En su experimento comparó tres fuentes de atracción: atracción personal, atracción por una tarea y posible prestigio obtenido de la membrecía. Se varió la fuerza de atracción en cada fuente. Se encontró que para cualesquiera dos de estas fuentes, un aumento similar de la atracción provocaba un aumento similar en el poder del grupo para influir sobre sus miembros. Por lo tanto, respecto al poder de influir, existen justificaciones para suponer que fuentes diferentes de atracción ejercen el mismo efecto. Sin embargo, ha de agregarse que una teoría más reciente de French y Raven (cap. 20) sugiere que bases diferentes de poder afectan la naturaleza del poder en alguna forma. Por lo tanto, es probable que si fuentes diferentes de atracción sirven como bases diferentes del poder del grupo, la naturaleza de este poder variará en dependencia de la fuente de atracción por el grupo. Prometen mucho las futuras investigaciones de este problema.

El que fuentes diferentes de atracción tengan ciertos efectos comunes, no necesariamente significa que todos sus efectos serán iguales. A decir verdad, Back halló que ciertas diferencias en las formas de producir cohesión se basaban en atracciones personales entre los miembros, éstos hacían de sus discusiones, largas y amenas conversaciones, en las que esperaban convencerse unos a otros fácilmente. Cuando la cohesión surgía de la ejecución efectiva de la tarea por realizar, los miembros deseaban completar la actividad rápida y eficientemente, y sólo discutían aquellas cuestiones pertinentes con el logro de sus propósitos. Y cuando la cohesión se basaba en el prestigio obtenido de la membrecía, los miembros actuaban con cautela, concentrados en las acciones propias y cuidando, en general, de no arriesgar su *status.*

### Combinación de varias calificaciones individuales de atracción, para formar un solo valor de cohesión

Incluso tras lograrse un método satisfactorio para determinar la atracción resultante de un individuo por el grupo, queda el problema de combinar calificaciones individuales para obtener un índice de cohesión de grupo. La formulación más sencilla de la cohesión de grupo sería igual a la suma, o al promedio, de fuerzas resultantes para que los miembros permanezcan en el grupo. Se daría a cada miembros igual peso. Se ha usado una formulación esencial de este tipo en gran parte de las investigaciones realizadas hasta el momento, y en lo general ha resultado satisfactoria. Sin embargo, apenas existen dudas de que el grado en que ciertos miembros se sienten atraídos por el grupo crea una diferencia crítica, mientras que el grado de atracción de otros miembros es relativamente insignificante para el grupo. Solo investigaciones adicionales podrán determinar el método más satisfactorio de relacionar las calificaciones de atracción individual en un índice de cohesión de grupo.

### El caso especial de la membrecía involuntaria

No es raro encontrar grupos en que los miembros conservan la membrecía, aunque las fuerzas resultantes que actúan sobre ellos

se dirigen fuera del grupo. En tal ejemplo de "cohesión negativa", la membrecía es involuntaria; los miembros permanecen en el grupo sencillamente porque las restricciones para poder abandonarlo son demasiado fuertes. ¿Qué consecuencias ocasiona la cohesión cuando tiene un valor negativo?

Aunque la literatura al respecto poco ofrece que pueda tomarse como respuesta sistemática a esta pregunta, Festinger (cap. 14) ha hecho algunas sugerencias interesantes respecto a la naturaleza del poder del grupo sobre sus miembros en tales condiciones. Afirma que el grupo tiene poder para provocar cambios ocultos genuinos en las opiniones y actitudes de los miembros solo cuando su cohesión es mayor que cero. Sin embargo, de tener el grupo cohesión negativa, puede recurrir a amenazas de castigo, solo limitadas en severidad por la magnitud de las fuerzas restrictivas ejercidas sobre los miembros para que no abandonen el grupo. Tales amenazas pueden lograr una docilidad franca para las exigencias del grupo, pero no puede producir directamente cambios en las creencias particulares y en las actitudes de los miembros. De este modo, si se comparan grupos de cohesión positiva con grupos de cohesión negativa, sería de esperar en estos últimos que la conducta de los miembros pertinente con el grupo esté gobernada más a menudo por el miedo al castigo y menos a menudo surgida de las necesidades propias de los miembros.

El lector encontrará una discusión más detallada de otras posibles consecuencias de la cohesión negativa en un estimulante tratamiento de las relaciones no voluntarias ofrecido por Thibaut y Kelley (**45,** 169-187).

### Necesidad de un modelo de causación circular

Al intentar descubrir algún orden teórico entre los muchos hallazgos relacionados con la cohesión de grupo, se han identificado ciertos factores como determinantes y otros como consecuencias de la cohesión. Tal enfoque parece justificado como primer paso, pero existen razones para creer que algunas consecuencias también sirven como determinantes. De este modo, se necesita un modelo más adecuado para representar procesos circulares que impliquen cohesión de grupo.

Pueden presentarse en varias formas esos procesos. En una de ellas, los factores que incrementen la cohesión provocan consecuencias que, a su vez, causan mayor cohesión. Es fácil pensar en varios ejemplos de tal benigno sistema circular. Las similitudes de creencias y valores tienden a generar atracciones interpersonales entre los miembros, y la cohesión resultante da al grupo poder para influir sobre los miembros y hacerlos buscar mayor similitud. Según gana en cohesión el grupo, aumenta su capacidad de satisfacer las necesidades de los miembros, elevando por consiguiente el valor incentivo del grupo. Y la cohesión tiende a generar interacción frecuente entre los miembros, la que, en ciertas condiciones por lo menos, eleva la atracción interpersonal y, por ello, la cohesión. Obvio que tal proceso circular no puede seguir indefinidamente, y ello plantea una interesante pregunta respecto a la naturaleza de las limitaciones en el nivel de cohesión que puede obtener el grupo.

La cohesión también puede estar implicada en un sistema causal circular que se vaya degenerando. Aquí, reducir la cohesión produce consecuencias que provocan un decremento mayor en la cohesión. Así por ejemplo, si el grupo no logra alcanzar una meta importante, los miembros pueden llegar a sentirse menos atraídos por él. La menor cohesión resultante puede reducir la habilidad del grupo para triunfar en lo futuro y, por consiguiente, disminuir aún más la cohesión.

Desde luego, es posible que los sistemas circulares causales tengan una forma más compleja como, por ejemplo, cuando aumentar la cohesión causa el subsecuente descenso de la cohesión. En este caso, la cohesión oscilará en determinado nivel. Puede presentarse un ejemplo de este tipo cuando se usa el poder de suma derivado de aumentar la cohesión de grupo para inducir a los miembros en actividades frustrantes, que reducen el valor incentivo del grupo.

El desarrollar conceptos y hallazgos empíricos relacionados, que sirvieran a un modelo de causación circular, debería mejorar significativamente nuestra comprensión de la naturaleza de la cohesión del grupo.

## RESUMEN

La cohesión de grupo resulta de dos series de fuerzas componentes que actúan para que los miembros permanezcan en el grupo: las surgidas de lo atractivo del grupo y las derivadas de lo atractivo de membrecías alternativas.

Cuatro series interactuantes de variables determinan la atracción de una persona por el grupo: *a)* su base motivacional de atracción; *b)* las propiedades incentivo del grupo; *c)* esperar que la membrecía tendrá consecuencias benéficas o negativas para él, y *d)* su nivel de comparación, o la calidad de resultados que cree merecer.

Se han identificado nueve propiedades de grupos con valor incentivo potencial, de acuerdo a las bases motivacionales de los individuos implicados: *a)* atractivo de los miembros del grupo; *b)* similitudes existentes entre los miembros; *c)* naturaleza de las metas de grupo; *d)* tipo de interdependencia existente entre los miembros; *e)* actividades del grupo; *f)* estilo de liderazgo y oportunidad de participar en las decisiones tomadas; *g)* varias propiedades estructurales del grupo; *h)* la atmósfera del grupo, e *i)* tamaño del grupo.

Entre las muchas posibles consecuencias de la cohesión de grupo, las investigaciones han documentado cuatro de ellas, todas importantes: *a)* habilidad del grupo para retener sus miembros; *b)* poder del grupo para influir sobre sus miembros; *c)* grado de participación y lealtad de los miembros, y *d)* sentimientos de seguridad por parte de los miembros.

Quedan por resolver ciertos problemas antes de poderse lograr una teoría de cohesión de grupo por completo satisfactoria: *a)* ¿Cómo se combinan las distintas fuentes de atracción para una persona determinada? *b)* ¿Qué diferencias provoca la fuente de atracción? *c)* ¿Cómo deben combinarse las calificaciones de atracción de individuos separados para formar un valor único de cohesión? *d)* ¿Cómo incorporar en un tratamiento sistemático de la cohesión las fuerzas restrictivas que impiden abandonar el grupo? *e)* ¿Pueden elaborarse modelos de causación circular que den una explicación más adecuada del desarrollo, mantenimiento y caída de la cohesión en un grupo determinado? Resolver estos problemas exigirá ingenio teórico y la invención de mejores métodos de medición.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

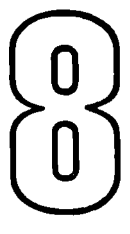
1. Back, K. Influence through social communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1951, **46**, 9-23.
2. Bovard, E. Group structure and perception. *Journal Abnormal and Social Psychology,* 1951, **46**, 389-405.
3. Dimock, H. *Rediscovering the adolescent.* Nueva York: Association Press, 1941.
4. Dittes, J. Attractiveness of group as function of self-esteem and acceptance by group. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1959, **59**, 77-82.
5. Eisenstadt, E. The social conditions of the development of voluntary association. *Scripta Hierasolymitana,* 1955, **3**, 104-105.
6. Eisman, B. Some operational measures of cohesiveness and their correlations. *Human Relations,* 1959, **12**, 183-189.
7. Festinger, L. A theory of social comparison processes. *Human Relations,* 1954, **7**, 117-140.
8. Festinger, L., y Kelley, H. *Changing attitudes through social contact.* Ann Arbor, Mich.: Research Center for Group Dynamics, 1951.
9. French, J. R. P., Jr. The disruption and cohesion of groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1941, **36**, 361-377.
10. Gross, E. Symbiosis and consensus in small groups. *American Sociological Review,* 1956, **21**, 174-179.

11. Gross, N., y Martin, W. On group cohesiveness. *American Journal of Sociology,* 1952, **57,** 533-546.
12. Hagstrom, W. O., y Selvin, H. C. The dimensions of cohesiveness in small groups. *Sociometry,* 1965, **28,** 30-43.
13. Heider, F. *The psychology of interpersonal relations.* Nueva York: Wiley, 1958.
14. Hill, J., y Trist, E. Changes in accidents and other absences with length of service. *Human Relations,* 1955, **8,** 121-152.
15. Homans, G. *The human group.* Nueva York: Harcourt, Brace, 1950.
16. Indik, B. P. Organization size and member participation: Some empirical tests of alternative explanations. *Human Relations,* 1965, **18,** 339-350.
17. Jackson, J. M. Reference group processes in a formal organization. *Sociometry,* 1959, **22,** 307-327.
18. Julian, J. W., Bishop, D. W., y Fiedler, F. E. Quasi-therapeutic effects of intergroup competition. *Journal of Personality and Social Psychology,* 1966, **3,** 321-327.
19. Katz, D., y Kahn, R. L. *The social psychology of organizations.* Nueva York: Wiley, 1966.
20. Kelley, H. H. Communication in experimentally created hierarchies. *Human Relations,* 1951, **4,** 39-56.
21. Libo, L. *Measuring group cohesiveness.* Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1953.
22. Lott, A. J., y Lott, B. E. Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variables. *Psychological Bulletin,* 1965, **64,** 259-309.
23. Mann, F., y Baumgartel, H. *Absences and employee attitudes in an electric power company.* Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1952.
24. Morse, N., y Reimer, E. The experimental change of a major organizational variable. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1956, **52,** 120-129.
25. Myers, A. E. Team competition, success, and adjustment of group members. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1962, **65,** 325-332.
26. Newcomb, T. M. An approach to the study of communicative act. *Psychological Review,* 1953, **60,** 393-404.
27. Newcomb, T. M. Varieties of interpersonal attraction. En la obra de D. Cartwright y A. Zander (Dirs.), *Group dynamis: Research and theory.* (2ª ed.) Evanston, Ill.: Row, Peterson, 1960. Págs. 104-119.
28. Pepitone, A., y Reichling, G. Group cohesiveness and the expression of hostility. *Human Relations,* 1955, **8,** 327-337.
29. Porter, L. W., y Lawler, E. E., III. Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior. *Psychological Bulletin,* 1965, **64,** 23-51.
30. Preston, M. G., y Heintz, R. K. Effects of participatory vs. supervisory leadership on group judgment. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1949, **44,** 345-355.
31. Ramuz-Nienhuis, W., y Van Bergen, A. Relations between some components of attraction-to-gorup: A replication. *Human Relations,* 1960, **13,** 271-277.
32. Raven, B. H., y Rietsema, J. The effect of varied clarity of group goal and group path upon the individual and his relation to his group. *Human Relations,* 1957, **10,** 29-44.
33. Riecken, H. Some problems of consensus development. *Rural Sociology,* 1952, **17,** 245-252.
34. Rose, A. *Union solidarity.* Minneápolis: Univ. of Minnesota Press, 1952.
35. Ross, I., y Zander, A. Need satisfaction and employee turnover. *Personney Psychology,* 1957, **10,** 327-338.
36. Sagi, P. C., Olmsted, y Atelsek, F. Predicting maintenance of membership in small groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1955, **51,** 308-311.
37. Schachter, S. *The psychology of affilation.* Stanford: Stanford Univ. Press, 1959.
38. Scott, W. A. *Values and organizations.* Chicago: Rand McNally, 1965.
39. Seashore, S. *Group cohesiveness in the industrial work group.* Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1954.
40. Shaw, M. E. Communication networks. En la obra de L. Berkowitz (Dir.), *Advances in experimental social psychology.* Vol. 1. Nueva York: Academic Press, 1964. Págs. 111-149.
41. Sherif, M., y Sherif, C. *Groups in harmony and tension.* Nueva York: Harper, 1953.

42. Simon, H. H., Smithburg, D. W., y Thompson, V. A. *Public administration*. Nueva York: Knopf, 1950.
43. Stouffer, S. A., y cols. *The American soldier*. Vol. I. *Adjustment during army life*. Princeton, N. J.: Princeton Univ. Press, 1949.
44. Tannenbaum, A. S., y Allport, F. H. Personality structure and group structure: An interpretive study of their relationship through an event-structure hypothesis. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1956, **53**, 272-280.
45. Thibaut, J. W., y Kelley, H. H. *The social psychology of groups*. Nueva York: Wiley, 1959.
46. Vroom, V. *Work and motivation* Nueva York: Wiley, 1964.
47. Zander, A., y Havelin, A. Social comparison and interpersonal attraction. *Human Relations*, 1960, **13**, 21, 22, 23-32.

# Evaluación de la opinión y la afiliación

*Roland Radloff*



SE planeó el presente estudio para probar la hipótesis de que las necesidades de autoevaluación de la persona respecto a lo correcto de sus opiniones despiertan en ella tendencias afiliativas. El artículo proviene directamente de resultados y exposiciones presentadas por Schachter (12), y se relaciona con la teoría de los procesos de comparación social de Festinger (3).

Schachter encontró una relación positiva entre activación emocional y tendencias afiliativas. Especialmente al manipularse en forma experimental la ansiedad, resultó que los sujetos sumamente ansiosos deseaban estar con otras personas en mayor medida que los sujetos no ansiosos. Conforme a una serie de experimentos planeados y ejecutados para explorar las determinantes de esta relación, Schachter (12, 123) sacó en conclusión que las tendencias afiliativas halladas representaban "necesidades para reducir la tensión y necesidades de autoevaluación; es decir, situaciones o sentimientos ambiguos provocan el deseo de estar con otros, como medio de

De *The Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1961, **62,** 578-585. Reproducido con permiso del autor y de la American Psychological Association. Este estudio forma parte de la tesis doctoral del autor (10), presentada a la facultad de la Graduate School de la Universidad de Minnesota. Aportaciones del National Institute of Mental Health y del United States Public Health Service financiaron la investigación.

evaluar y determinar socialmente la reacción «apropiada» y justa".

Festinger (**3**, 117) postuló que "en el organismo humano existe la pulsión de evaluar opiniones y habilidades propias". Más adelante, Festinger dedujo que al faltar un criterio evaluativo objetivo o físico, se evalúan las opiniones comparándolas con las de otras personas. Por tanto, la opinión será correcta o incorrecta según concuerde o no con las opiniones sostenidas por otros. Se ha empleado con éxito la pulsión de autoevaluación. Específicamente hablando, se ha encontrado que los miembros del grupo cambian sus opiniones (**1**), ejercen influencia para cambiar las opiniones de otros (**5**) y rechazan a los que se desvían sin cambiar, para crear uniformidad de opinión en el grupo (**11**), proporcionando así validez a las opiniones mediante el consenso. En todos los estudios citados, se hicieron las comparaciones de opinión en grupos ya existentes. Aún no hay pruebas experimentales directamente relacionadas con el problema de evaluar la opinión y de afiliarse. Por consiguiente, el presente estudio busca demostrar que las necesidades de evaluar opiniones son determinantes importantes en la formación de grupo, aparte de su función como fuentes de presión para uniformar los grupos. La hipótesis principal del estudio es: la persona incierta sobre lo correcto de una de sus opiniones, para la que no encuentra criterio objetivo con qué evaluar lo correcto, buscará la afiliación con otra gente, a modo de evaluar su opinión por medio de la comparación social.

En una prueba experimental de esta hipótesis, manipular las necesidades de evaluación produciría predicciones específicas respecto a las tendencias afiliativas. Si se mantiene constante el alertamiento de la necesidad inicial, y si se proporciona a algunos sujetos información que satisfaga las necesidades evaluativas, no proporcionándosela a otros, las tendencias afiliativas deben ser mayores en el primer grupo que en el segundo. Como se supone que la gente satisface sus necesidades de evaluación al comparar sus opiniones con las de otros, un método de manejar la información evaluativa sería proporcionar a los sujetos, en distintas condiciones, información sobre las opiniones de varios grupos de otra gente. Puede ordenarse tal información en un continuo de adecuación, cuyo propósito sea comparar y evaluar. Podrían representarse los puntos que van de lo inadecuado a lo adecuado dando a los sujetos información sobre opiniones de: *a)* ningún otro; *b)* otras personas sin importancia o inferiores; *c)* iguales, y *d)* expertos. (Se define a los inferiores como gente con menos educación, información y experiencia que los sujetos, y cuyos rasgos inferiores son importantes para la validez de sus opiniones respecto al tema en cuestión. Se define a los expertos como gente con mayor educación, información y experiencia que los sujetos, y cuyos rasgos superiores son importantes para el tema de que se trata.)

Según las condiciones especificadas, se supone que la magnitud de las necesidades evaluativas (y, por consiguiente, de las tendencias afiliativas) varía del siguiente modo: $a > b > c > d$. La suposición depende en parte de los grados de inferioridad y experiencia que los sujetos atribuyan a los grupos *b* y *d*. De acuerdo con la fuerza de manipulación y con la percepción del sujeto, *b* podría acercarse más a *a* o a *c*, y *d* podría acercarse o alejarse de *c* según su adecuación como grupos de comparación. De faltar un conocimiento previo respecto a las fuerzas de las manipulaciones, solo puede predecirse el orden en rango de los grupos, pero no la magnitud de las diferencias.

Las manipulaciones arriba consideradas suponen que el compromiso del sujeto a opinar se mantiene constante. Si se permite al compromiso variar, puede esperarse que la persona comprometida con cierta opinión tenga mayores necesidades evaluativas que alguien no tan comprometido.

Es posible predecir diferencias en los grupos conforme a si el sujeto está o no de acuerdo con las opiniones de otros que se la han proporcionado. Según Festinger (**3**), empeora la evaluación de la opinión cuando es demasiado divergente la única comparación a mano. Por consiguiente, sujetos en la condición de comparación igual que disienten con las opiniones de una gran mayoría del grupo de comparación, deben tener necesidades evaluativas relativamente insatisfechas en comparación con quienes están de acuerdo con las opiniones de la gran mayoría del grupo de comparación. El estar o no de acuerdo con la gran mayoría de los miembros de grupos de comparación inferiores o expertos debe afectar menos las necesidades evalua-

tivas que el estar o no de acuerdo con iguales. Una vez más, la magnitud de tales efectos diferenciales depende del grado en que esos grupos perciban sus diferencias con el grupo igual.

Enterarse de las opiniones de inferiores no debe tener importancia para quienes están de acuerdo y para quienes no lo están, si los inferiores tienen un *status* que resulte bajo. El recibir información respecto a las opiniones de expertos proporciona información evaluativa adecuada para quienes están de acuerdo y para quienes no lo están si los expertos tienen un *status* suficientemente alto.

Pueden predecirse diferencias adicionales dentro del grupo conforme a diferencias individuales. Schachter **(12)** halló interacción entre el orden de nacimiento, la ansiedad y la afiliación. Específicamente hablando, encontró que las tendencias de afiliación de los primogénitos estaban más fuertemente afectadas por la manipulación de la ansiedad que la de sujetos nacidos después. Schachter atribuye esas diferencias a las mayores necesidades de dependencia de los primogénitos y de los hijos únicos. Por ser de interés a este estudio, podría preguntarse: ¿Es este efecto específico de la ansiedad o es posible aplicarlo a una variedad de situaciones cuyo motivo es la necesidad de evaluación social? Puede dar respuesta parcial a esta pregunta una prueba de tal hipótesis en el presente estudio: los primogénitos y los sujetos únicos, supuestamente más dependientes de otra gente para evaluar sus opiniones que los sujetos nacidos posteriormente, deben manifestar mayores diferencias en las tendencias afiliativas, como resultado de variadas necesidades de evaluación social.

## MÉTODO

El experimento planeado para probar esa hipótesis se realizó como examen combinado de la opinión de estudiantes y una sesión de reclutamiento para participantes en grupos de discusión. Primero se pidió a los sujetos opinar por escrito sobre un tema. Se manipularon las oportunidades de evaluación al darles a conocer opiniones de gente de otros grupos. Se midieron las tendencias de afiliación al pedir a los sujetos que se ofrecieron como voluntarios para grupos de discusiones que iban a hablar del tema sobre el que ellos acababan de opinar.

### Procedimiento

Participaron como sujetos 480 mujeres de los cursos de introducción a la psicología de la Universidad de Minnesota. Se las asignó al azar a grupos experimentales, según el tiempo que les dejaban libre sus horarios.

Se reunió a los sujetos en grupos de 25-30. Tras haber llenado un breve cuestionario, en que daban datos de su orden de nacimiento, el experimentador leía a todos los grupos una afirmación planeada para despertar el interés por el tema, afirmar en los sujetos la importancia de la opinión que se les pedía dar y proporcionar una exposición razonada para el procedimiento que iba a venir en seguida. El meollo de las observaciones era: el número de estudiantes potenciales y los costos de la educación universitaria presentarían serios problemas para 1970. Se dieron datos para hacer hincapié en la gravedad de la situación. El aspecto específico del problema que se pidió a los sujetos considerar era: quién pagará este aumento de los gastos, ¿los estudiantes o unidades gubernamentales? Se subrayó su interés en el problema como futuros padres y contribuyentes, y se les dijo que su información especial sobre el problema y su preocupación por él añadiría peso a las opiniones.

Tras escuchar esa afirmación, se examinó la opinión de cada sujeto mediante la petición: "por favor, indique mediante una señal, en la siguiente escala, qué porcentaje del costo de su educación deben pagar los universitarios o sus padres". La escala iba de 0% a 100%, con intervalos de 5%. También se pidió a los sujetos indicar cuán ciertos estaban de sus opiniones mediante una escala de siete puntos, cuyas categorías iban de "absolutamente cierto" a "por completo incierto".

### Manipulación de la información evaluativa

En este punto se proporcionaba a los sujetos diferentes oportunidades de evaluar lo correcto de sus opiniones dándoles información sobre las opiniones de otros, en forma de una distribución de frecuencia trazada en el pizarrón y explicada con todo detalle a los sujetos. La escala en que los sujetos habían marcado sus opiniones servía de abscisa de la distribución. La ordenada representaba la frecuencia de respuesta en el grupo de comparación determinado. Para todos los grupos a que se dio información, las curvas eran iguales en forma, sesgadas con un valor mayor muy elevado del modo. Para controlar una posible interacción de la posición de los sujetos en la escala de opiniones y la concordancia o desacuerdo con otros, la mitad de los grupos de cada condición mostraron una distri-

bución con el valor mayor entre 20% y 40%, mientras que la otra distribución manifestaba una distribución con el valor mayor entre 60% y 80%. En el grupo de comparación, setenta y cinco por ciento de las respuestas se encontraban, ostensiblemente, en el nivel de 20%, con 12% en la parte larga de la distribución y 13% en la corta. Cada sujeto pudo ver, mediante esta gráfica, que o la mayoría abrumadora del grupo de comparación (75%) concordaba con él, o que una mayoría incluso mayor (87 u 88%) no estaba de acuerdo con él, conforme a la posición marcada en la forma para estudiar las opiniones.

Estas manipulaciones produjeron las siguientes condiciones:

**Ninguna información.** Los sujetos de esta situación no recibieron ninguna información sobre las opiniones de otra gente. Es decir, no se mostró ninguna distribución de frecuencia.

**Inferior.** A los sujetos de esta condición se les mostró una distribución que, de propósito, resumía las opiniones de preparatorianos del tercer año.

**Igual.** A los sujetos de esta condición se les mostró una distribución que, de propósito, resumía las opiniones de estudiantes universitarios de segundo año de su universidad.

**Experto.** A los sujetos de esta condición se les mostró una distribución que, de propósito, resumía las opiniones de renombrados economistas, presidentes universitarios y legisladores estatales respecto al financiamiento de la educación superior.

**Sin decisión.** En la quinta condición, se manipuló el grado en que los sujetos mantenían una opinión sobre el tema al no administrar la forma para opinar. No se dio ninguna información a los sujetos de esta condición sobre las opiniones de otra gente. El interés de reunirse a un grupo de discusiones surgió tras leerse la afirmación alertadora del interés.

**Medición de las tendencias de afiliación**

Se midieron las tendencias de afiliación pidiendo a los sujetos que se ofrecieran como voluntarios, para tomar parte en grupos de discusión que iban a discutir el problema de financiar la educación superior. El experimentador explicó que los grupos de discusión se compondrían de seis u ocho "estudiantes como ustedes". El propósito ostensible de los grupos de discusión era "originar algunas ideas originales que pudieran usarse". Se distribuyó una forma de información en que se pedía al estudiante nombre, dirección y grado de interés en ofrecerse como voluntario para un grupo de discusión. Las cuatro posibles elecciones eran:

1. Me gustaría mucho participar en un grupo de discusión.
2. No me importaría participar en un grupo de discusión.
3. Podría participar en un grupo de discusión, de ser necesario.
4. No tengo interés de participar en un grupo de discusión.

Este instrumento proporcionaba la medida de la variable dependiente.

**Medición independientemente de la necesidad de evaluación social**

Se preguntó a los sujetos sus razones de ofrecerse como voluntarios para entrar en grupos de discusión; con ello se comprobó la necesidad de evaluación social. Se distribuyó un cuestionario de final voluntario, explicando que el Centro de Investigación de Opiniones de Estudiantes, patrocinadores del estudio, mantenían muchos grupos de discusión parecidos y se interesaba en el problema de por qué la gente toma parte, o no la toma, en tales grupos, a modo de poder emplear técnicas de reclutamiento más efectivas. Como se introdujo el cuestionario cuando el experimento ya estaba en proceso, solo se tienen datos de parte de los sujetos.

**TABLA 1.** *Promedio de interés por unirse a un grupo de discusión y porcentaje que indica el interés máximo de cada grupo*

| *Condición* | *N* | *Promedio de interés por unirse al grupo de discusión*[a] | *Porcentaje que indica el interés máximo* |
|---|---|---|---|
| Ninguna información | 114 | 2.02 | 40% |
| Inferior | 93 | 2.30 | 30% |
| Igual | 107 | 2.47 | 19% |
| Experto | 87 | 2.63 | 14% |
| | $F = 6.98$; $fd = 396.3$; $p = < 0.001$ | | |
| Sin decisión | 79 | 2.53 | 12% |

[a] Las puntuaciones indican mayor interés de unirse a los grupos de discusión.

Al concluir el experimento, se pidió a los sujetos no discutir el tema con otros estudiantes de psicología, pues el experimentador deseaba obtener el verdadero sentir de los estudiantes, sin contaminaciones venidas de saber cómo opinaban otros. Un cuestionario llamado de "interés previo" reveló que los sujetos de los grupos subsiguientes no habían hablado con los de los grupos anteriores, y que no sospechaban la verdadera naturaleza del experimento.

## RESULTADOS

### Diferencias en las tendencias de afiliación encontradas en las distintas condiciones

Los datos ofrecidos en la tabla 1 apoyan en grado sumo la hipótesis principal de una relación positiva entre necesidad de evaluar la opinión y las tendencias de afiliación. Los promedios que indican la fuerza de las tendencias de afiliación resultaron del orden de magnitud predicho para las cuatro variables, y la varianza de los promedios de condición alrededor del promedio principal es sumamente significativa. La probabilidad exacta de que los cuatro promedios resultaran en el orden predicho es de 0.042, pues existen 24 formas posibles de poder ordenarlos al azar. Por ello puede sacarse en conclusión que, al proporcionar a los sujetos oportunidades diferenciales de evaluar sus opiniones, se afectan en sumo grado las tendencias afiliativas.

Comparar el promedio de afiliación para "ninguna información" y para "no decisión" revela que el sostener una opinión también afecta las tendencias afiliativas. Los sujetos a quienes se pidió formar y apuntar sus opiniones, manifestaron tendencias afiliativas significativamente más fuertes que quienes no recibieron tal petición.

### Efectos de estar en acuerdo o en desacuerdo con otros

Según el punto marcado al indicar sus opiniones, se dividió a los sujetos en dos grupos, con el propósito de analizar las diferencias existentes en las condiciones. Si la marca que indicaba la opinión del sujeto estaba en la amplitud de valor mayor del punto 20 de la distribución de comparación que se le había mostrado, se clasificaba al sujeto como "conformador"; de estar fuera de esa amplitud se le clasificaba como "desviado".

Los resultados presentados en la tabla 2 no indican diferencias significativas entre las tendencias de afiliación de las tres condiciones a las que se proporcionó información. Sin embargo, una justa división "conformador-desviado" asume que los sujetos desviados en el momento de haberse medido sus opiniones, también eran desviados en el momento de medirse sus tendencias afiliativas. La teoría de los procesos de comparación social de Festinger (**3**) afirma, y numerosos estudios experimentales (**1, 5, 8, 9**) así lo han descubierto, que una manifestación de presiones hacia la uniformidad indica cambio de opinión en los desviados hacia la norma de grupo. Por lo tanto, puede suponerse que muchos sujetos considerados desviados en el presente estudio a causa de sus opiniones, bien podrían no serlo ya en el momento de medirse sus tendencias de afiliación, por haber cambiado de opinión para conformarse a la norma del grupo de comparación. Como no era factible incluir en el estudio una medida directa del cambio de opinión, se usó la medida de certeza de opinión para separar a quienes presumiblemente habían cambiado de opinión de quienes no lo habían hecho. En estudios previos, en que se midió el cambio de opinión, Hochbaum (**9**) y Ehrlich (**2**) hallaron que los sujetos inciertos de sus opiniones cambiaban para conformarse a la opinión normativa significativamente más que quienes estaban ciertos de sus opiniones. Por consiguiente, en el presente estudio se dicotomizó a los sujetos cerca de la media, según sus respuestas a la escala que medía la certeza de opinión. Se llamó *ciertos* a quienes indicaron estar "absolutamente", "muy" y "bastante" ciertos. Para propósitos de análisis, se designó como *inciertos* a quienes se consideraron "más o menos" o "de ningún modo" ciertos y "muy" y "por completo" inciertos.

Las comparaciones de las medias de afiliación, dadas en la tabla 3, apoyan bastante la hipótesis de que los desviados en la condición "igual", quienes estaban ciertos de sus opiniones, tienen necesidades de evaluación insatisfechas. Las tendencias afiliativas de los sujetos de este grupo eran casi iguales a las tendencias afiliativas de los sujetos del grupo "no información". Los desviados igua-

TABLA 2. *Puntuaciones medias de afiliación para conformistas y desviados*

| *Condición* | *Conformistas* | *N* | *Desviados* | *N* |
|---|---|---|---|---|
| Inferior | 2.19 | 27 | 2.35 | 66 |
| Igual | 2.53 | 34 | 2.44 | 73 |
| Experto | 2.70 | 23 | 2.61 | 64 |

les ciertos de sus opiniones manifestaron tendencias de afiliación más fuertes que los conformistas iguales ($i < 0.10$) o desviados iguales inciertos de sus opiniones ($i < 0.01$). También, y según se predijo, no hubo diferencias, en las condiciones de inferior o experto, entre desviados ciertos de sus opiniones y desviados inciertos de sus opiniones y los conformadores.

### Análisis de las razones de los sujetos para unirse a los grupos

Los datos presentados en la tabla 4 proporcionan una medida directa de la construcción inferida de "necesidad de evaluación social". Para simplificar el análisis según las "razones" y el orden de nacimiento, se dividió a los sujetos en dos grupos; uno con *elevadas necesidades* de evaluación de opinión y el otro con *necesidades bajas,* de acuerdo con la teoría procesos de comparación social. Se esperaba que las necesidades de evaluación permanecieran altas en los sujetos "ninguna información" e "inferior" y en los desviados "igual" que estaban ciertos de sus opiniones; deberían ser bajas en los sujetos "experto", desviados inciertos de sus opiniones y conformadores en la condición "igual". Las medias de afiliación para los grupos de necesidad "alta" y "baja" fueron, respectivamente, 2.14 y 2.63 ($p < 0.001$). Los *N* en la tabla 4 son muy pequeños comparados con los de tablas anteriores, pues se reunieron los datos solo en una parte de los sujetos de cada condición, y muy pocos de ellos expresaron interés por unirse a los grupos de discusión en el grupo de necesidad baja. Se dieron razones en respuesta a la petición: "indique por favor por qué está o no está interesado en unirse a un grupo de discusión para hablar sobre este asunto". Cada sujeto podía dar tantas razones como deseara, pero el número promedio de razones ofrecidas por los grupos de necesidad "alta" y de necesidad "baja" y las frecuencias proporcionales de los sujetos que daban un número específico de razones fueron idénticas. Solo se ponía en la clave una razón como expresión de necesidad de evaluación social si el sujeto expresaba el deseo de escuchar los puntos de vista de otra gente o de comparar sus puntos de vista con los ajenos. Otras razones para desear unirse a los grupos de discusión fueron: los aspectos sociales o "divertidos" de los grupos; lo interesante de los grupos de discusión; la búsqueda de información (no se menciona obtener ideas de otros participantes); el egocéntrico, con deseos de asegurar un auditorio para su opinión; deseo de mejorar la situación financiera propia; deseo de ayudar a los parientes menores o a los propios hijos; ejecutar un deber con la sociedad.

Los datos apoyan la hipótesis de que las necesidades de evaluación social explican las diferencias existentes en las tendencias de afiliación entre los dos grupos. Entre quienes deseaban unirse a los grupos de discusión, los del grupo necesidad "alta" dieron razones que indicaban necesidades de evaluación social más a menudo que los del grupo necesidad "baja" ($p < 0.05$). En otras palabras, pueden atribuirse directamente las mayores tendencias afiliativas de sujetos en

TABLA 3. *Puntuaciones de afiliación para desviados seguros e inseguros*

| *Condición* | *Desviados seguros de sus opiniones* | *N* | *Desviados inseguros de sus opiniones* | *N* |
|---|---|---|---|---|
| Inferior | 2.24 | 34 | 2.47 | 32 |
| Igual | 2.09 | 32 | 2.71 | 41 |
| Experto | 2.54 | 35 | 2.69 | 29 |

**TABLA 4.** *Razones de evaluación social, versus otras razones para desear unirse a grupos de discusión*[a]

| *Grupo* | *Razones para buscar evaluación social* | *Otras razones* | *Total* |
|---|---|---|---|
| Necesidad alta | 20 | 39 | 59 |
| Necesidad baja | 3 | 21 | 24 |
| Total | 23 | 60 | 83 |
| | $X^2 = 3.89$; $fd = 1$; $p = < 0.05$ | | |

[a] Dos codificadores estuvieron de acuerdo en la asignación de razones a las categorías en el 100% de los casos.

grupo de necesidad elevada a mayores necesidades de evaluación social.

Se clasifican los sujetos de la condición "igual" en necesidad "alta" y necesidad "baja" en terrenos teóricos. Aunque fue necesario este análisis interno para proporcionar un $N$ de magnitud bastante para permitir medir con confianza el índice de "razones", también se aplican diferencias similares respecto a las "razones" al tratamiento de grupos que podría clasificarse, en su totalidad, como "altos" o "bajos" en necesidad. Así, las razones de sujetos de las condiciones "ninguna información" e "inferior" que deseaban unirse a grupos indicaron necesidades de evaluación social con mayor frecuencia que sus contrapartes afiliativamente inclinados de la condición "experto" ($0.10 > p > 0.05$).

## Diferencias individuales: efectos del orden de nacimiento

Los datos ofrecidos en la tabla 5 indican que, en apoyo de la hipótesis respecto al orden de nacimiento, manipular las necesidades evaluativas produce diferencias grandes y significativas en las tendencias afiliativas de los primogénitos ($p < 0.001$), y diferencias menores y sin importancia en los nacidos después. La interacción entre orden de nacimiento y necesidades es significativa ($p < 0.01$). Los resultados del presente experimento complementan los hallazgos de Schachter (**12**): los primogénitos y los nacidos después no se diferencian en sus tendencias afiliativas generales; solo se diferencian cuando se activan necesidades relacionadas con la dependencia.

Debe indicarse una vez más que aunque el análisis por orden de nacimiento incluye sujetos de la condición "igual", se obtienen diferencias de magnitud similar cuando solo se consideran las condiciones que pudieran asignarse por completo a la necesidad "alta" o "baja" (tabla 6). Aunque la interacción orden de nacimiento-necesidad es menos confiable ($0.05 > p > 0.01$) en la tabla 6 que en la tabla 5, las puntuaciones de afiliación media son virtualmente idénticas en ambas tablas.

Si se examinan las razones para unirse a los grupos de discusión, habrá pruebas de que la necesidad de evaluación social motiva las mayores tendencias afiliativas de los prematuros en las condiciones de necesidad alta. Entre los sujetos de quienes se dedujeron conclusiones, 17 prematuros y 14 extemporáneos mostraron sumo interés en unirse a grupos en las condiciones de necesidad "alta". De esos sujetos, las razones de 9 prematuros y 3 extemporáneos indicaron necesidades de eva-

**TABLA 5.** *Medias de afiliación según el orden de nacimiento y la condición*

| *Orden de nacimiento Condición* | *Hijos únicos e hijos primeros* | *N* | *Hijos nacidos después* | *N* | *Medias de las líneas* |
|---|---|---|---|---|---|
| Necesidad alta | 2.03 | 118 | 2.26 | 116 | 2.14 |
| Necesidad baja | 2.81 | 74 | 2.50 | 82 | 2.65 |
| Medias de las columnas | 2.33 | | 2.36 | | |

TABLA 6. *Medias de afiliación según orden de nacimiento y condición*

| *Orden de nacimiento Condición* | *Hijos únicos e hijos primeros* | *N* | *Hijos nacidos después* | *N* | *Medias de los renglones* |
|---|---|---|---|---|---|
| Ninguna información e inferiores | 2.00 | 99 | 2.28 | 108 | 2.14 |
| Expertos | 2.83 | 35 | 2.50 | 52 | 2.63 |
| Medias de las columnas | 2.22 | | 2.35 | | |

luación social. Dados marginales fijos, la probabilidad exacta de que ocurra por casualidad una distribución tan extrema, o incluso más, es de 0.075.

## DISCUSIÓN

Los resultados del presente experimento apoyan la hipótesis de que la pulsión de autoevaluación respecto a las opiniones puede ser un determinante de importancia de la afiliación.

Como ocurre generalmente en la psicología social experimental, las manipulaciones del presente estudio fueron relativamente débiles. Por consiguiente, no era de esperar que surgieran tendencias afiliativas en todos los sujetos del grupo necesidad "alta". Sin embargo, es plausible presumir que la mayoría de la gente experimenta necesidades de evaluación en alguna época, que solo pueden satisfacerse mediante la comparación social, y de fuerza suficiente para motivarlas a buscar otra gente. De este modo, la relación establecida es al parecer ampliamente general.

Una significativa contribución teórica del presente estudio es demostrar que las consecuencias afiliativas de las necesidades evaluativas, primero usadas por Schachter **(12)** para explicar las respuestas afiliativas en condiciones de alertamiento emocional, pueden aplicarse en apariencia a varios contextos supuestamente desiguales. Es decir, siempre que se alerten necesidades evaluativas a las que pueda satisfacerse mediante la comparación social, el alertamiento de tendencias afiliativas es una consecuencia potencial. Por ejemplo, alertar necesidades evaluativas respecto a las habilidades propias, debería producir también tendencia afiliativa en ausencia de medios de evaluación adecuados no sociales.

### No decisión versus ninguna información

Las grandes diferencias en las tendencias de afiliación que existen entre sujetos de la condición "ninguna información" y los de la condición "no decisión" plantean esta pregunta: ¿Qué consecuencias tiene el iniciar una opinión? Probablemente aumentar lo sobresaliente del asunto. Así, los sujetos de la condición "ninguna información" pueden tener mayor deseo de discutir los asuntos de más interés o importancia para ellos. Otra posible consecuencia es generar disonancia cognoscitiva **(4)**, que puede surgir al tomar el individuo posiciones en un asunto complicado y multifacético. En el experimento presente, puede haberse creado la disonancia de las siguientes formas. Primero, por estar consciente la persona de que pudo haber tomado una posición distinta a la asumida. Segundo, al sentir que otra gente no estará de acuerdo con su posición. Existen pruebas **(6)** de que la disonancia surgida de esas fuentes puede producir conducta afiliativa.

### Una contradicción (?)

La hipótesis de que desviados (ciertos) incambiables de la condición "igual" desearían unirse al grupo de discusión compuesto por otra gente de su clase psicológica lleva en sí una posible contradicción lógica, si se supone que los sujetos eran perceptivos y lógicos. La distribución de opiniones que esos sujetos, desviados "iguales", habían visto les decía que casi el 90% de los discutidores potenciales estarían en desacuerdo con ellos. Festinger **(3)** afirma: para que la comparación social produzca valuaciones estables de opiniones, las opiniones de los otros deben coincidir bastante con la propia. Es claro que habrá poca gente, o ninguna, en el grupo de discusión compuesto de seis u ocho per-

sonas, cuyas opiniones, coincidan con las del desviado, dada la distribución mostrada. Entonces, ¿por qué se conforma la conducta de los sujetos a las predicciones de esta hipótesis aparentemente contradictoria?

Hay varias explicaciones posibles. Una, que los sujetos pueden simplemente no haber hecho la inferencia lógica necesaria para predecir la composición probable de los grupos de discusión. En el otro extremo de la habilidad perceptiva de los sujetos, probablemente sería poco plausible suponer que éstos concluirían que los grupos estarían compuestos de gran parte de desviados, que se darían cuenta de que los conformadores no desearían unirse a los grupos de discusión porque sus opiniones ya habían sido evaluadas.

Una hipótesis teóricamente más interesante y experimentalmente posible de probar es que los desviados incambiables consideraron, pero descartaron, la probable composición de los grupos de discusión. Pueden haber tenido necesidades de mayor información evaluativa tan fuertes, que una comparación potencial, incluso con puntos de vista tan divergentes, fue lo bastante atractiva para alertar tendencias afiliativas. Según este razonamiento, se esperaría que, de permitirles escoger, los desviados incambiables se unirían al grupo de discusión compuesto de gente cuyas opiniones fueran similares a las de ellos.

## Orden de nacimiento

Como se mencionó en la introducción, la hipótesis sobre los efectos de la posición ordinal surgieron de los experimentos de Schachter (12) sobre ansiedad y afiliación. Invocó la dependencia como estructura que explicara las mayores tendencias afiliativas de los nacidos primero en condiciones de suma ansiedad.

Respecto al orden de nacimiento y a la dependencia, el presente estudio completa la célula faltante en una tabla de $2 \times 2$ que resume los resultados de cuatro experimentos, donde fue necesario evaluar emociones y opiniones, y donde se midieron los cambios como resultado de la comparación social y las tendencias afiliativas. En comparación con los nacidos posteriormente, los nacidos primero manifestaron mayores cambios en: *a)* las reacciones emocionales (13) y *b)* en las opiniones (2) como resultado de la comparación social; los nacidos primero también manifestaron mayores tendencias afiliativas cuando necesitaron: *a)* comparación emocional (3) y *b)* comparación de opiniones (estudio actual). Los resultados complementarios de esos cuatro estudios sugieren fuertemente que la variable estática del orden de nacimiento se relaciona con el concepto más dinámico de la dependencia.

## RESUMEN

Se probó experimentalmente la hipótesis de que las necesidades autoevaluativas respecto a las opiniones son un determinante importante en la formación de grupos.

Se presentó a los sujetos un problema y se les pidió expresar sus opiniones. Se varió la adecuación de la evaluación de opinión en cuatro niveles en un continuo, diciendo a los sujetos, en diferentes condiciones, las opiniones de varios grupos de otra gente. Se midieron las tendencias de afiliación valorando el nivel de interés que los sujetos tenían para unirse a grupos de discusión y hablar sobre la opinión por evaluar.

Los resultados dieron sólido apoyo a la hipótesis. Las tendencias de afiliación variaron según la fuerza de las necesidades evaluativas.

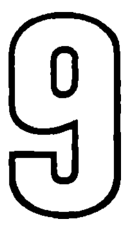
En concordancia con los hallazgos de Schachter respecto a la evaluación emocional y la afiliación, las respuestas afiliativas de los nacidos primero y de los hijos únicos estuvieron más efectadas por las necesidades evaluativas variantes que las de los nacidos posteriormente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS


1. Back, K. Influence through social communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1951, **46**, 9.
2. Ehrlich, D. Determinants of verbal commonality and influencibility. Disertación doctoral inédita, Univ. of Minnesota, 1958.
3. Festinger, L. A theory of social comparison processes. *Human Relations,* 1954, **7**, 117-140.
4. Festinger, L. *A theory of cognitive dissonance.* Evanston, Ill.: Row, Peterson, 1957.
5. Festinger, L., y cols. The influence process in the presence of extreme deviates. *Human Relations,* 1952, **5**, 327-346.
6. Festinger, L., Riecken, H., y Schachter, S. *When prophecy fails.* Minneapolis: Univ. of Minnesota Press, 1956.
7. Festinger, L., y Thibaut, J. Interpersonal communication in small groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1951, **46**, 92-99.
8. Gerard, H. The effect of different dimensions of disagreement on the communication process in small groups. *Human Relations,* 1953, **6**, 249-272.
9. Hochbaum, G. The relation between group members' self-confidence and their reactions to group pressures to uniformity. *American Sociological Review,* 1954, **6**, 678-687.
10. Radloff, R. Opinion and affiliation. Disertación doctoral no publicada. Univ. of Minnesota, 1959.
11. Schachter, S. Deviation, rejection, and communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1951, **46**, 190-207.
12. Schachter, S. *The psychology of affilation.* Stanford: Stanford Univ. Press, 1959.
13. Wrightsman, L. S. The effects of small-group membership on level of concern. Disertación doctoral no publicada. Univ. of Minnesota, 1959.

# Efectos sobre la severidad de la iniciación sobre la preferencia por el grupo

*Elliot Aronson y Judson Mills*



Es frecuente observar que quienes afrontan muchos problemas o pasan penas para obtener algo, tienden a valorar ese algo mucho más que quienes lo obtienen con un mínimo de esfuerzo. Por ejemplo, es de suponer que si una persona viaja una larga distancia por ver una película, ésta la impresionará más que a quienes la ven en un cine de la localidad. Por lo mismo, los individuos que han sufrido una iniciación severa para ser admitidos en algún club u organización, tienden a evaluar más dicha organización que quienes no sufrieron ninguna iniciación severa para lograr la admisión.

Dos preguntas vienen al caso: *a)* ¿es válida esta "observación común"? Es decir, ¿resulta verdadera si se prueba en condiciones controladas?; *b)* si la observación es válida, ¿cómo explicarla? La relación puede ser simplemente resultado de diferencias en la motivación inicial. Para hablar de casos de iniciaciones, quienes de principio tienen un deseo fuerte de unirse a un club particular deberán aceptar mejor el sufrir incomodidades para lograr la admisión que quienes tienen un bajo interés inicial. Por consiguiente, el club que exija una iniciación severa para admitir miembros, solo recibirá solici-

De *The Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1959, **59**, 177-181. Reproducido con permiso de los autores y de American Psychological Association. Una aportación de la National Science Foundation permitió realizar la investigación.

tudes de gente con muchos deseos de lograr la membrecía. Por otra parte, el club que no exija una iniciación severa tendrá de miembros algunos individuos que gustarán de él mucho y otros relativamente desinteresados. A causa de esta autoselección, es de suponer que los miembros de clubes con iniciaciones severas apreciarán más, en promedio, su club que quienes pertenecen a clubes sin iniciación severa.

Pero, ¿explicaría tal relación algo de la iniciación en sí? Lo severo de la iniciación, ¿se relaciona positivamente con la preferencia de grupo cuando es constante la motivación de admisión? La teoría de la disonancia cognoscitiva de Festinger **(1)**, lleva en buen grado tal relación. La teoría de la disonancia cognoscitiva predice la relación del siguiente modo: No importa cuán atractivo sea un grupo para la persona, rara vez es por completo positivo; es decir, por lo común ciertos aspectos del grupo le disgustan al individuo. Si ha sufrido una iniciación desagradable para obtener la admisión en el grupo, saber que ha sufrido una experiencia desagradable por lograr la membrecía disiente de su cognición de que existen cosas en el grupo que no le gustan. Puede reducir la disonancia de dos maneras. Convenciéndose a sí mismo de que la iniciación no fue demasiado desagradable, o exagerando las características positivas del grupo y minimizando sus aspectos negativos. Según aumenta lo severo de la iniciación, se hace más y más difícil creer que ésta no fue tan mala. Por ello, quien haya sufrido una iniciación dolorosa para hacerse miembro del grupo, tenderá a reducir su disonancia sobrestimando lo atractivo del grupo. La hipótesis específica que se prueba en el presente estudio dice: los individuos que sufren una iniciación desagradable para volverse miembros de un grupo aumentan su preferencia por ese grupo; es decir, encuentran el grupo más atractivo que quienes se hacen miembros del grupo sin pasar por una iniciación severa.

## MÉTODO

Al planear el experimento, fue necesario lograr que la gente se uniera a grupos similares en todo respecto, excepto la severidad de la iniciación exigida para ser admitidos; y, después, medir cómo evaluaba el grupo cada individuo. También fue necesario dejar al azar la motivación inicial de los sujetos para lograr admisión en los distintos grupos, y así eliminar los efectos sistemáticos de las diferencias motivacionales. Se resolvieron esas necesidades del siguiente modo: se obtuvieron voluntarios que participaron en discusiones de grupo. Se les asignó al azar una de las tres condiciones experimentales: iniciación *severa,* iniciación *moderada* y control. En la condición severa, se exigió a los sujetos leer algún material embarazoso antes de unirse al grupo; en la condición moderada el material leído para poder unirse al grupo no era muy embarazoso; en la condición control, no se exigió a los sujetos leer ningún material antes de hacerse miembros del grupo. Cada participante escuchó la grabación de una discusión ostensiblemente en progreso entre los miembros del grupo al que acababa de unirse. Después todos los sujetos evaluaban dicha discusión.

Los sujetos fueron 63 mujeres universitarias. Treinta y tres se ofrecieron de voluntarias para participar en la serie de discusiones de grupo sobre psicología del sexo. Las 30 restantes, a quienes se aplicaron pruebas poco después, eran "voluntarias cautivas" de un curso de psicología, quienes prefirieron participar en discusiones de grupo sobre la psicología del sexo en lugar de tomar parte en otros varios experimentos. Como los resultados obtenidos en las dos muestras fueron muy similares, se les combinó en el análisis aquí presentado.

Se programó individualmente a cada participante para que se "encontrara con un grupo". Al llegar al cuarto experimental, el experimentador le decía estar realizando varias discusiones de grupo sobre psicología del sexo. El experimentador informaba al sujeto que éste iba a unirse a un grupo que se había estado reuniendo ya por varias semanas, y que tomaría el lugar de una muchacha que había abandonado el grupo por problemas de horario. El experimentador afirmaba que la discusión acababa de empezar y que el sujeto se uniría a los otros miembros del grupo tras habérsele explicado la naturaleza del experimento. El propósito de tales instrucciones era enfrentar al sujeto con un grupo ya en funcionamiento, para así hacer plausible la discusión grabada a la que se le expondría.

El experimentador "explicaba" entonces el propósito del experimento. Decía estar interesado en investigar la "dinámica del proceso de discusión en grupo". Se escogió el sexo como tema de discusión por ser interesante, que permitía obtener sin mucha dificultad voluntarios para los grupos de discusión. El experimentador agregaba:

Pero el que las discusiones sean sobre el sexo tiene una importante desventaja. Aunque gran parte de la gente se interesa por el sexo, tiende a sentirse un poco avergonzada cuando tiene que discutirlo. Esto es muy malo para el experimento; si una o dos personas del grupo no participan en las discusiones del mismo tanto como acostumbran, por sentirse avergonzadas por el sexo, se distorsiona la imagen obtenida del proceso de discusión en grupo. Por consiguiente, es de suma importancia disponer las cosas para que los miembros del grupo de discusión puedan hablar tan libre y francamente como sea posible. Hemos hallado que el principal factor inhibitorio de las discusiones es la presencia de otra persona en el lugar. Por alguna razón, es más fácil hablar sobre cosas que conturban si otra gente no lo mira a uno. Para evitar esto, dimos con una idea que ha tenido mucho éxito. Se sitúa a cada miembro del grupo en un cuarto separado, y los participantes se comunican mediante un sistema de audífonos y micrófonos. De este modo, ayudamos a la gente a relajarse y logramos aumentar la participación individual.

La explicación anterior disponía la escena para la cinta grabada, que podía ser presentada ahora al participante como una discusión en vivo entre tres personas situadas en cuartos separados.

A continuación el experimentador mencionaba que, a pesar de tal precaución, de vez en cuando algunas personas se sentían, incluso así, demasiado turbadas para participar en las discusiones y era necesario pedirles que se retiraran del grupo de discusión. Se le preguntaba al sujeto si se creía capaz de discutir el tema del sexo libremente. La respuesta era invariablemente afirmativa. En la condición "control" se decía al sujeto, en este momento, que pasaba a ser miembro del grupo.

En las otras dos condiciones, el experimentador agregaba que le era difícil pedir a la gente que abandonara el grupo, una vez aceptada como miembro. Por consiguiente, había decidido últimamente seleccionar a las personas antes de admitirlas en los grupos de discusión. Se describía el método de selección como una "prueba de vergüenza", consistente en leer ciertos materiales sexualmente orientados en voz alta y en presencia del experimentador. Se decía al sujeto que el experimentador haría un juicio clínico del grado de turbación de acuerdo a los titubeos, sonrojos, etcétera, del sujeto, y determinaría si éste era o no capaz de participar en el grupo de discusión. Subrayaba que el sujeto no estaba obligado a pasar la prueba, pero que no sería miembro a menos de pasarla. Sólo una mujer declinó hacer la prueba, y se excluyó del experimento. También se hizo hincapié, en ese momento, en que la "prueba de vergüenza" era una innovación reciente, por ello, los otros miembros se habían unido al grupo antes de requerirse la prueba para la admisión. Se incluyeron estas instrucciones para equilibrar cualquier tendencia a identificarse con mayor fuerza con el grupo como resultado de sentir haber compartido una experiencia desagradable común. De modo concebible, tal proceso resultaría una mayor preferencia por el grupo de discusión por parte de las personas situadas en la condición "severa", e introduciría ambigüedad en la interpretación de los resultados.

En la condición severa, la "prueba de vergüenza" consistía en que los sujetos leyeran en voz alta, de tarjetas $3 \times 5$, doce palabras obscenas. Los sujetos también leían en voz alta dos descripciones vívidas de actividades sexuales, tomadas de novelas contemporáneas. En la condición moderada leían unas cinco palabras relacionadas con el sexo, pero no obscenas. Tanto en la condición severa como en la moderada, a cada persona, tras de haber terminado de leer el material, se le decía haberlo hecho satisfactoriamente y ser, por consiguiente, miembro del grupo, al que podía unirse en ese momento, en que una reunión se estaba realizando.

Era de la mayor importancia evitar que los nuevos miembros intentaran participar en la discusión, pues de hacerlo, pronto descubrirían que nadie respondía a sus afirmaciones, e inferirían probablemente que la discusión estaba grabada. Para asegurar su silencio, se decía a todos los participantes que, en preparación para cada reunión, el grupo leía

una tarea que era punto focal de la discusión para la reunión en progreso, el grupo había leído partes del libro *Sexual Behavior in Animals. (La conducta sexual en los animales.)* Al indicar el sujeto que nunca había leído el libro, el experimentador le decía que estaba en desventaja y que, en consecuencia, no podría participar a fondo en la discusión, como hubiera participado de haberlo leído. Agregaba: "La presencia de un participante que no contribuya óptimamente daría una imagen no distorsionada de la dinámica de los otros tres miembros de este grupo. Mientras tanto, usted puede escuchar simplemente la discusión y obtener una idea de cómo funciona el grupo. Para la siguiente reunión, usted habrá leído el libro y participará en la discusión." Los sujetos estaban invariablemente deseosos de aceptar la sugestión. Las instrucciones arriba dadas no solo evitaban todo intento de participar en la discusión, sino que también servían para orientar al sujeto hacia el contenido real de la discusión.

Pretendiendo conectar los audífonos y micrófono del sujeto, el experimentador pasaba al cuarto vecino y ponía en funcionamiento la grabadora. Después volvía al cuarto experimental, se colocaba audífonos, recogía el micrófono y pretendía entrar en la discusión que, supuestamente, se estaba realizando. Tras sostener una breve conversación con los "miembros del grupo", les presentaba al nuevo miembro. Después pasaba los audífonos a éste. La cinta estaba graduada de tal modo, que en el preciso momento de ponerse el sujeto los audífonos, los "miembros del grupo" se presentaban, para continuar después la discusión.

Usar una cinta grabada proporcionaba a todos los participantes una experiencia de grupo idéntica. La grabación presentaba la discusión de tres mujeres estudiantes. Se planeó la discusión deliberadamente para que fuera trivial y aburrida en lo posible, y creara el máximo de disonancia en los sujetos de condición "severa". Los participantes hablaban con sequedad y tropiezos de la conducta sexual secundaria de animales inferiores, contradiciéndose unos a otros "inadvertidamente", mascullando varios *non sequiturs,* empezando frases que nunca terminaban, tartamudeando, balbuciendo y conduciendo en general una de las discusiones menos valiosas e interesantes imaginables.

Al concluir la grabación, el experimentador regresaba y explicaba que, al terminar cada reunión, todo miembro del grupo llenaba un cuestionario expresando sus reacciones a la discusión. El cuestionario pedía al nuevo miembro evaluar la discusión y los miembros del grupo según 14 escalas evaluativas diferentes; por ejemplo, aburrida-interesante, inteligente-no inteligente, encerrando en un círculo cualquier número entre 0 y 15. Tras de llenar el cuestionario, el sujeto daba tres calificaciones adicionales de viva voz, en respuesta a preguntas del experimentador. Nueve de las escalas se relacionaban con las reacciones del sujeto a la discusión, mientras que las otras ocho se relacionaban con sus reacciones hacia los participantes.

Al cerrarse el experimento, el experimentador platicaba con cada sujeto, para determinar si sospechaba o no del procedimiento usado. Sólo uno expresó sospechas definitivas, y se descartaron sus resultados.

Finalmente, se explicó con todo detalle la naturaleza del experimento. Ninguno de los participantes expresó resentimientos o molestias por haber sido desorientado. De hecho, la mayoría quedó intrigada por el experimento, y varios volvieron al acabar el curso académico para conocer los resultados.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Sumar las evaluaciones de las 17 escalas diferentes proporcionó el índice de preferencia de cada miembro por el grupo de discusión. En la tabla 1 se presentan las medias de las tres condiciones experimentales en esta medida. También en la tabla 1 se presentan medias, por separado, para las ocho escalas dedicadas a las actitudes de los sujetos hacia la discusión, y las siete escalas dedicadas a sus actitudes hacia los participantes. Pruebas *t* y los niveles de significación.

Al examinar la tabla 1, se ve que las personas de la condición "severa" evaluaron la discusión y los participantes más alto que los de la condición "moderada" y de la condición "control". Las diferencias totales entre las evaluaciones de los sujetos condición "severa" y los sujetos condición "control" alcanzaron el nivel 0.01 de significación. La diferencia total entre las evaluaciones de los sujetos de iniciación severa y los sujetos de iniciación moderada alcanzaron el nivel 0.05.

**TABLA 1.** *Medias de la suma de tasaciones para las diferentes condiciones experimentales*

| *Escalas de tasación* | *Condiciones experimentales* | | |
|---|---|---|---|
| | *Control* ($N = 21$) | *Moderado* ($N = 21$) | *Severo* ($N = 21$) |
| Discusión (9) | | | |
| M | 80.2 | 81.8 | 97.6 |
| *DE* | 13.2 | 21.0 | 16.6 |
| Participantes (8) | | | |
| M | 89.9 | 89.3 | 97.7 |
| *DE* | 10.9 | 14.1 | 13.2 |
| Total (17) | | | |
| M | 170.1 | 171.1 | 195.3 |
| *DE* | 21.6 | 34.0 | 31.9 |

No pueden explicarse estas diferencias por la motivación inicial a volverse miembros del grupo, pues las mujeres quedaron asignadas al azar (con distintos grados de motivación) a las tres condiciones experimentales. Deben considerarse las diferencias de preferencia por el grupo como consecuencia de la experiencia desagradable. Los resultados claramente apoyan la hipótesis: quienes sufren una iniciación severa para obtener la membrecía en un grupo, aumentan su preferencia por el grupo. Esta hipótesis se deriva directamente de la teoría de la disonancia cognoscitiva de Festinger. Según tal teoría, sujetos de la iniciación severa sostienen haber sufrido una experiencia dolorosa para volverse miembros del grupo de discusión. Después escucharon una discusión aburrida y trivial. Las cogniciones negativas sobre la discusión, formadas de escuchar, disonaban con la cognición de haber sufrido una experiencia dolorosa para obtener la membrecía en ese grupo. La presencia de disonancia produce presiones para reducirla. Las personas sujetas a esta condición podían reducir la disonancia negando la severidad de la iniciación o distorsionando en dirección positiva sus cogniciones respecto a la discusión del grupo. Al parecer, la iniciación de los sujetos de condición "severa" fue demasiado dolorosa para negarla; por ello, redujeron a disonancia sobrestimando lo atractivo del grupo.

No hubo diferencias apreciables entre las evaluaciones dadas por los sujetos de la condición "control" y por los de la condición "moderada". Parecería que la condición "moderada" estuviera tan ausente de la sensación desagradable, que ésta constituyera una inversión menor en el grupo. Por ello se crea poca disonancia. De ocurrir alguna disonancia en tal situación, sería más lógico que los sujetos la redujeran minimizando el dolor de la iniciación, y no distorsionando las cogniciones respecto a la discusión. De este modo, no es la iniciación en sí lo que produce un aumento en la simpatía por el grupo. La iniciación debe ser lo bastante severa para constituir una inversión genuina y para hacer difícil el reducir la disonancia disminuyendo el grado de dolor implicado.

La tabla 1 indica que las escalas de evaluación respecto a la discusión manifiestan

**TABLA 2.** *Niveles de significación de las diferencias entre condiciones experimentales*

| *Escala de tasación* | *Diferencias entre condiciones* | | |
|---|---|---|---|
| | *Control-Severo* | *Moderado-Severo* | *Control-Moderado* |
| Discusión (9) | $t = 3.66$ | $t = 2.62$ | $t = 0.29$ |
| | $P < 0.001$[a] | $P < 0.02$ | N.S. |
| Participantes (8) | $t = 2.03$ | $t = 1.97$ | $t = 0.15$ |
| | $P < 0.05$ | $P < 0.10$ | N.S. |
| Total (17) | $t = 2.92$ | $t = 2.33$ | $t = 0.49$ |
| | $P < 0.01$ | $P < 0.05$ | N.S. |

[a] Los valores $P$ dados aquí se basan en ambos extremos de la distribución $t$.

mayores diferencias entre las condiciones que las escalas dedicadas a las evaluaciones hechas por los participantes de la discusión. Existen dos explicaciones de tal resultado: *a)* puede serle más fácil a la gente expresar críticas negativas sobre discusiones impersonales que sobre la gente implicada. De este modo, personas de las condiciones moderada y control pueden haber inflado sus evaluaciones de los participantes, para evitar el hacer afirmaciones negativas sobre compañeros de estudios. *b)* Es posible que quienes participaron en la condición severa tuvieran menos necesidad de distorsionar su percepción de los participantes, que la discusión en sí. La disonancia de los sujetos de condición severa resultaba del problema real: haber experimentado disonancia entre pasar por una experiencia desagradable y tomar parte en discusiones sin valor y poco interesantes. El modo más directo de reducir la disonancia era cambiar las percepciones de la discusión en dirección positiva. Los participantes de la discusión eran periféricos a la causa de la disonancia. Si algunas personas de la condición severa tuvieran menos necesidad de distorsionar las percepciones de los participantes que sus percepciones de la discusión, las evaluaciones de los participantes estarían más cerca de las evaluaciones de éstos que las hechas por sujetos de las condiciones control y moderada.

## RESUMEN Y CONCLUSIÓN

Se realizó este experimento para probar la hipótesis de que las personas sujetas a una iniciación desagradable para volverse miembros del grupo, aumentan su simpatía por éste; es decir, encuentran más atractivo el grupo que quienes se hicieron miembros sin sufrir una iniciación severa. Esta hipótesis se deriva de la teoría de la disonancia cognoscitiva de Festinger.

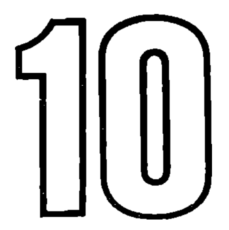
Se asignaron al azar estudiantes universitarias, que aceptaron participar en grupo de discusión, en una de tres situaciones experimentales: iniciación *severa,* iniciación *moderada* y grupo de control. Los sujetos de la condición severa tuvieron que leer cierto material vergonzoso antes de unirse al grupo; en la condición moderada el material leído para poder unirse al grupo no era muy vergonzoso. En la condición control, no se exigió a los sujetos leer ningún material antes de hacerlos miembros del grupo. Cada sujeto escuchó una grabación que supuestamente representaba una discusión en progreso, realizada por el grupo al que acababa de unirse el sujeto. Después, los sujetos llenaban un cuestionario, para evaluar la discusión y los participantes. Los resultados verifican la hipótesis claramente. Quienes sufrieron una iniciación severa veían al grupo como significativamente más atractivo que quienes tuvieron una iniciación moderada o no pasaron por ninguna. No hubo diferencias apreciables entre las evaluaciones de los sujetos de iniciación moderada y las de quienes no pasaron por iniciación alguna.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Festinger, L. A. *theory of cognitive dissonance.* Evanston, Ill.: Row, Peterson, 1957.

# Activación y reducción de la disonancia en contextos sociales

*Leon Festinger y Elliot Aronson*



La teoría de la disonancia se preocupa de procesos psicológicos que, de algún modo, continúan en el organismo individual. Las nociones centrales de la teoría son en extremo simples: la existencia simultánea de cogniciones que no se adaptan entre sí por alguna razón (disonancia), ocasiona un esfuerzo por parte de la persona para hacerlas encajar mejor de algún modo (reducción de la disonancia).

Desde luego, a modo de hacer estas nociones fáciles de ser probadas empíricamente y darles poder de predicción, deben especificarse las condiciones en que existe la disonancia, las formas de poder reducirla y las manifestaciones observables de intentos por reducirla.

No puede dedicarse espacio en este capítulo a detallar esas cosas. Puede hallarse en otra parte (9) una explicación minuciosa y más formal de la teoría y de las investigaciones relacionadas con ella. Aquí nos concentraremos en explicar cómo concuerda esta teoría de procesos psicológicos individuales en la conducta social y la conducta de grupo, y cómo puede ayudar a predecirlas. El capítulo está dividido en tres partes: *a)* algún material de introducción, para dar al lector idea de la amplitud de la teoría y los tipos de conducta implicados en la reducción de la disonancia; *b)* consideración del grupo como fuente de activación de disonancia, y *c)* para ayudar a reducirla.

Se preparó este capítulo especialmente para el presente volumen.

A lo largo del capítulo se intentará discutir la teoría en relación con los datos empíricos, concentrándose, en gran parte, en materiales recientes; es decir, datos reunidos desde que se publicó la teoría **(9)**.

## ALGUNAS DERIVACIONES DE LA TEORÍA DE LA DISONANCIA

Aunque, en esencia, la teoría es muy sencilla, puede usársela para predecir una amplia gama de conducta humana. Se discutirán a continuación algunas de las ramificaciones de la teoría.

Debe subrayarse que en gran parte de los experimentos discutidos, solo se ha examinado un camino para reducir la disonancia. Ello no significa, sin embargo, que solo sea posible un medio de reducirla en una situación determinada. Al contrario, en situaciones no controladas existen por lo general muchos modos de reducirla.

Por ejemplo, supóngase que una persona cree que el candidato presidencial demócrata es el más calificado para el puesto. Sin embargo, por alguna razón vota por el candidato republicano. Su cognición de que el candidato demócrata está mejor calificado es disonante con su cognición de haber votado por el candidato republicano. La persona podría intentar reducir la disonancia convenciéndose de que el candidato republicano es mejor de lo que al principio se suponía, o que el candidato demócrata es menos bueno. Tal cambio de opiniones las identificaría más con su conciencia de haber votado por el candidato republicano.

Su conducta específica podría incluir: *a)* suscribirse a un periódico republicano (donde de seguro leería afirmaciones de elogio sobre el candidato republicano y afirmaciones detractoras sobre el candidato demócrata); *b)* tratando de asociarse con republicanos y tratando de evitar a los demócratas; *c)* tratando de encontrar significados sutiles en los discursos del candidato republicano que antes no había notado, y cosas por el estilo. Se han elegido para discutir experimentos que no solo ejemplifiquen la variedad de situaciones que producen disonancia, sino también la variedad de formas en que procede la reducción de disonancia.

### Disonancia como consecuencia de tomar decisiones

Si un individuo elige una de entre muchas posibles formas de actuar, es casi seguro que experimente disonancia, pues la alternativa elegida rara vez es por completo positiva, y las alternativas rechazadas rara vez son por completo negativas. Sus cogniciones respecto a cualesquiera aspectos negativos de la alternativa elegida son disonantes con la cognición de que la eligió. De igual modo, sus cogniciones respecto a cualesquiera aspectos positivos de las alternativas no elegidas son disonantes con la cognición de haberlas rechazado. En consecuencia, cuanto más atractiva la alternativa rechazada en relación con la alternativa escogida, mayor disonancia.

La teoría de la disonancia dice que, tras de tomarse una decisión, la persona tratará de convencerse a sí misma que la alternativa escogida es incluso más atractiva (en relación a la no elegida) de lo que anteriormente supusiera.

Brehm **(4)** demostró que, tras de tomar una decisión entre dos alternativas, existía la tendencia general en la gente a evaluar la alternativa escogida como ligeramente más atractiva de lo que habían supuesto, y evaluar la alternativa rechazada como ligeramente menos atractiva de lo que antes supusieran. Más aún, Brehm halló que cuanto más similares hubieran sido las atracciones iniciales de las alternativas, más fuerte es el efecto obtenido. En otras palabras, reducir la disonancia si surgía después de tomarse una decisión, y si el grado de reducción de la disonancia se relacionaba con la magnitud de la disonancia creada por la decisión.

Un subsecuente experimento de Brehm y Cohen **(6)** probó dos implicaciones más respecto a la disonancia ocurrida tras de tomar una decisión:

1. A mayor número de alternativas entre cuáles escoger, mayor disonancia a continuación de la elección. A más alternativas rechazadas, mayor conocimiento sobre las características favorables de esas alternativas rechazadas. Todas esas cogniciones disonarían con la cognición respecto a la alternativa realmente escogida por la persona.

2. A mayor disimilitud cualitativa entre alternativas por escoger, mayor disonancia tras de haberse hecho la elección (suponiendo

que la atracción relativa de las alternativas se mantiene constante). Esto se deduce de que alternativas similares tienen muchas características comunes. De este modo, algunos aspectos favorables de las alternativas rechazadas son también aspectos favorables de la alternativa elegida. Por lo tanto, las cogniciones respecto a esos aspectos de la similitud no contribuirían con la disonancia surgida tras de hacerse la elección.

Brehm y Cohen pidieron a niños que evaluasen su inclinación por distintos juguetes. Los experimentadores dijeron estar empleados por fabricantes de juguetes para descubrir qué juguetes atraían a la gente. Volvieron una semana más tarde para ofrecer a los niños elegir uno de los juguetes, como regalo por haber participado en la investigación. Después se pidió a los niños evaluar una vez más su inclinación por cada uno de los juguetes. En este experimento se manipularon dos variables: *a)* El número de alternativas. Se permitió a algunos niños escoger entre cuatro juguetes; a otros, entre dos juguetes. *b)* La similitud cualitativa de las alternativas. Algunos niños tenían que escoger entre juguetes cualitativamente similares; por ejemplo, aletas para nadar o visores. Otros niños debían escoger entre juguetes cualitativamente disímiles; por ejemplo, aletas para nadar o juegos de arquería.

Los resultados apoyaron ambas hipótesis. Sin tomar en cuenta la similitud cualitativa de los juguetes, a mayor número de alternativas, mayor inclinación por el juguete elegido y menor inclinación por el juguete no elegido. Por lo mismo, sin tomar en cuenta el número de alternativas, a mayor disimilitud cualitativa entre las alternativas, mayor el cambio observado en lo atractivo de los juguetes hacia la reducción de disonancia.

## Disonancia surgida de la tentación

Si un individuo comete un acto que él mismo considera inmoral para obtener una recompensa, saber que el acto inmoral es disonante con la cognición de haberlo cometido. Una forma de reducir tal disonancia sería cambiar sus actitudes respecto a lo moral del acto; es decir, convencerse a sí mismo de que el acto no es muy inmoral. De este modo, la teoría de la disonancia predice que tras de haber cometido una persona un acto inmoral, sus actitudes hacia dicho acto serán más indulgentes de lo que lo fueron anteriormente. Por otra parte, si la persona resiste la tentación y no comete el acto, su cognición de haber perdido una recompensa es disonante con la cognición respecto a su conducta. Una vez más, puede reducir la disonancia cambiando sus actitudes respecto a lo moral del acto. En este ejemplo, la teoría predice que después de haber resistido una persona la tentación de cometer un acto inmoral, sus actitudes respecto a lo moral del acto serán más severas de lo que lo fueran anteriormente. Esto reduciría la disonancia, pues ayudaría a justificar el hecho de haber rehusado la recompensa. La magnitud de la disonancia experimentada por la persona que comete un acto inmoral será mayor, desde luego, si la recompensa obtenida al cometer el acto es pequeña. Y a la inversa, la magnitud de la disonancia en la persona que evitó cometer el acto inmoral será mayor si la recompensa perdida al no comprometerse en dicho acto es grande.

Mills **(15)** probó esas hipótesis en un experimento con estudiantes de sexto año. Después de medir las actitudes de los sujetos respecto al engaño, el experimentador los hizo participar en una competencia donde se ofrecían premios. En algunas clases se ofrecieron premios pequeños; en otras, grandes. Durante la competencia los sujetos pudieron cometer trampas. Como era de esperarse, unos las hicieron y otros no.

Un día después, se pidió nuevamente a los sujetos indicar sus actitudes hacia el engaño. Los resultados confirmaron la hipótesis. En general, quienes engañaron se volvieron más indulgentes hacia las trampas; quienes no las cometieron, más severos. Una vez más, la magnitud del efecto estaba en función de cuánta disonancia se introducía experimentalmente. Quienes engañaron por ganar un premio pequeño, se sintieron más indulgentes hacia el hacer trampas que quienes engañaron por un premio grande. Entre quienes no engañaron, los cambios hacia una severidad más extrema con el hacer trampas fueron mayores entre los que perdieron un premio grande al no engañar, que entre los que sólo perdieron un premio pequeño.

**Disonancia resultante del esfuerzo**

Si la situación del individuo le permite continuar el esfuerzo para alcanzar alguna meta, pero no llega a alcanzarla, experimentará disonancia. Su cognición de estar gastando esfuerzo será disonante con su cognición de no haber obtenido recompensa. Una forma de reducir la disonancia sería encontrar en la situación algo a que darle valor. Así, ante la magnífica belleza del terreno circundante, un pescador fracasado podría presumir del hermoso bronceado recibido al vadear las corrientes o prendarse de la habilidad que implica lanzar la línea.

Aronson (2) probó en el laboratorio tales implicaciones de la teoría de la disonancia. Asignó a los sujetos la tarea por hacer, que les proporcionaría recompensas. Se recompensó a cada sujeto en una tercera parte de los ensayos. Para algunos sujetos, la tarea no exigió casi esfuerzos, mientras que para otros implicaba gastar considerables esfuerzos y energías. En todos los sujetos, los estímulos que terminaban el ensayo eran diferentes en los ensayos recompensados y en los ensayos no recompensados. Para ser específicos, en cada ensayo el sujeto obtenía un recipiente. En los ensayos recompensados el recipiente era rojo y contenía dinero. En los ensayos no recompensados, eran verdes y estaban vacíos. Se pidió a los sujetos evaluar el atractivo relativo de los dos colores antes y después del experimento.

Se suponía que, en la condición de "esfuerzo", el color no recompensado se volvería relativamente más atractivo que en la condición "fácil". Según la teoría, al sacar el sujeto, en la condición de esfuerzo, un recipiente no recompensado, saber que estaba vacío disonaría con su cognición de haber hecho un esfuerzo por obtenerlo. Se predijo que, para reducir la disonancia, el sujeto daría valor al color no recompensado. De este modo podría justificar el gasto de esfuerzo, al convencerse a sí mismo que contemplar el color pagaba el trabajo, incluso no conteniendo dinero el recipiente. En la condición fácil, al ser escaso el esfuerzo usado, se desarrollaba muy poca disonancia. Por ello se esperaba que el sujeto no diera valor positivo al color no recompensado.

Los resultados coinciden con las suposiciones teóricas. La condición fácil, en que poca o ninguna disonancia entró en los ensayos no recompensados, proporciona una línea base para evaluar los cambios en la preferencia de color. Sucede que en la condición fácil existe un notable cambio de preferencia hacia el color "recompensado". En la condición de "esfuerzo", con disonancia presente en los ensayos no recompensados, los efectos de la reducción de disonancia equilibraban este otro efecto. Se obtiene una grande y nítida diferencia entre la condición de disonancia (de esfuerzo) y la condición de no disonancia (fácil) en la preferencia relativa por los dos colores.

**Disonancia introducida por un "fait accompli"**

Muy a menudo las personas se encuentran ante la necesidad de soportar alguna situación desagradable. La cognición de que la situación es o será desagradable es disonante con la cognición de tener que soportarla. Una forma de reducir la disonancia es convenciéndose a sí mismo de que la situación no es tan desagradable como parecía. Brehm (5) indujo a los niños de octavo grado a comer en la escuela un vegetal que les desagradaba, ofreciéndoles por ello una pequeña recompensa. Mientras comían se informó a los niños de la condición *experimental* que se diría a sus padres qué vegetal habían comido; esto implicaba en grado sumo que se esperaba de ellos comer en casa más de dicho vegetal. No se dijo nada a los niños "control". Se pidió a todos los sujetos evaluar su inclinación por el vegetal antes y después del experimento. A quienes se hizo suponer que comerían más del mismo vegetal en sus casas, manifestaron un incremento significativamente mayor en su afición evaluada que los sujetos de la condición "control".

En algunas páginas precedentes se presentó una afirmación muy breve respecto a la teoría de la disonancia, y algunos ejemplos dispersos de estudios experimentales sobre la reducción de disonancia en varios contextos. No se intentaba dar con la afirmación teórica una presentación completa y formal, ni los estudios discutidos buscan cubrir adecuadamente los datos empíricos importantes. El propósito fue, más bien, presentar tan breve como

resultó posible alguna explicación total de la teoría de la disonancia, los tipos de situación que la activan y los tipos de efectos que pueden anticiparse como resultado de reducirla.

Nuestra anterior discusión ejemplificó cómo el individuo puede experimentar y reducir la disonancia estrictamente de conformidad con sus propias acciones. No es necesario implicar otra gente en el proceso. Pero la interacción del individuo con otra gente puede en sí ser fuente de disonancia. Más aún, el individuo puede utilizar sus interacciones con otra gente para reducir la disonancia. En las dos próximas secciones se discutirán e introducirán más datos empíricos respecto a la activación y reducción de la disonancia en situaciones primordialmente sociales. Sin embargo, ha de hacerse hincapié en que el contexto social no introduce nada cualitativamente diferente en los procesos de activación y reducción de la disonancia. A veces, un contexto social introduce mayores complejidades; a veces un contexto social dificulta, o hace imposible, que la persona evite introducir disonancia en sus cogniciones; y a veces un contexto social puede facilitar espectacularmente la reducción de disonancia.

Desde luego, esos últimos aspectos de la activación y reducción en contextos sociales son los que hemos subrayado en las páginas siguientes. Sin embargo, el lector notará la similitud conceptual entre los experimentos discutidos en las páginas anteriores y los que van a discutirse en el resto del capítulo.

## INTERACCIÓN DE GRUPO COMO FUENTE DE DISONANCIA

### Disonancia surgida de anticipar deficientemente el ambiente social

Por lo común, el individuo no tiene un buen control sobre su ambiente social. Esto se manifiesta en su parcial inhabilidad para predecir la naturaleza de los grupos a los que se expone. Por ejemplo, una persona puede aceptar una cita a ciegas, unirse a un club o aceptar ir a un coctel y hallar que la gente es menos placentera de lo pensado. Si no le costó tiempo o esfuerzo exponerse al grupo, experimenta poca disonancia, o ninguna. Pero si le costó mucho llegar a interactuar con esa gente —por ejemplo, haber guiado ochenta kilómetros para llegar a la cita, o haber pagado una fuerte cuota de ingreso en el club, o no haberse preparado para un examen por ir al coctel— experimentará disonancia. Sus cogniciones respecto a la inversión de tiempo y esfuerzo disonarán con sus cogniciones respecto a los aspectos negativos del grupo.

En tal situación, la persona podría reducir la disonancia de dos maneras: *a)* devaluar el grado de inversión hecho; es decir, convencerse de que el esfuerzo o el gasto fueron en realidad despreciables, o *b)* sobrevalorar al grupo haciendo hincapié en los aspectos positivos de éste y negándose a ver sus aspectos negativos.

Se simuló este tipo de situación en un experimento de laboratorio de Aronson y Mills (cap. 9). En dicho experimento, varias universitarias se ofrecieron voluntariamente a unirse a un grupo, para participar en una serie de discusiones sobre psicología del sexo. Se asignaron al azar los sujetos a una de tres condiciones experimentales: *iniciación severa, iniciación moderada* y *sin iniciación.* En las dos primeras se dijo a los sujetos que, para lograr entrar en el grupo, se le pediría demostrar ser lo bastante madura para participar libre y francamente en una discusión orientada sexualmente. Después se administraba una "prueba de vergüenza"; el sujeto leía en voz alta algunos materiales orientados sexualmente en presencia de un experimentador hombre. El experimentador explicaba que, de acuerdo con la ejecución del sujeto, juzgaría si éste calificaba o no, para entrar en el grupo. En la iniciación severa la "prueba de vergüenza" consistía en enunciar varias palabras obscenas y leer algunos pasajes vívidos sexuales de novelas contemporáneas. La iniciación moderada exigía de los sujetos simplemente recitar una listilla de palabras suavemente sexuales. En la condición sin iniciación, el sujeto ingresaba en el grupo sin pasar por la iniciación.

Después cada sujeto escuchaba una misma cinta grabada, que suponía ser la discusión de un grupo real, realizada en ese momento por el grupo al que acababa de unirse. La grabación presentaba una discusión aburrida, trivial y sin importancia sobre la conducta sexual secundaria de animales inferiores. Los participantes hablaban con vacilaciones, inar-

ticuladamente y sin entusiasmo. Inmediatamente después de escuchar la grabación, se pedía a cada sujeto evaluar la discusión y los miembros del grupo mediante varias escalas evaluativas. Por ejemplo, aburrido-interesante, inteligente-no inteligente, etcétera.

Los experimentadores pensaban que los sujetos de la iniciación severa experimentarían disonancia; la cognición de haber sufrido una experiencia en extremo conturbadora para hacerse miembro del grupo sería disonante con sus cogniciones respecto a los aspectos negativos del grupo. Podrían reducir la disonancia distorsionando sus percepciones de la discusión en dirección positiva. Sin embargo, en iniciación moderada y sin iniciación los sujetos invirtieron relativamente poco para entrar al grupo, y no era de esperar que experimentaran mucha disonancia. Por tanto, se creía que los sujetos de la iniciación severa evaluarían el grupo como más atractivo que los sujetos de las otras condiciones: la moderada y la sin iniciación. Los resultados apoyaron a fondo las predicciones. Por lo general, la discusión no impresionó a los sujetos iniciación moderada y sin iniciación. Sin embargo, los de la condición iniciación severa sintieron que la discusión era muy interesante e inteligente. También sintieron mayor inclinación por los otros miembros del grupo.

### Disonancia surgida de no estar de acuerdo con otros

Al enfrentarse la persona a una opinión opuesta a la propia y sostenida por gente como ella, experimenta disonancia. Las cogniciones respecto a las opiniones propias son disonantes con la cognición de que esas personas mantienen opiniones distintas. Es imposible evitar la aparición de disonancia, a no ser que se evite del todo cualquier interacción social. Puede sentirse mucha atracción por una persona o un grupo de gente por compartirse los intereses, e incluso las opiniones. Pero inevitablemente surgirán desacuerdos en temas de importancia para la persona.

Los experimentos de laboratorio aportan considerables pruebas de que la magnitud de la disonancia así surgida dependerá de: *a)* la importancia de la persona o del grupo que exprese el desacuerdo **(3, 8)**, y *b)* cuán importante o pertinente sea para el individuo el tema sobre el que existe desacuerdo **(16)**. También existen pruebas considerables respecto a las formas en que una persona intentará reducir tal disonancia. En general, puede intentar convencerse de que el área de satisfacción en que existe el desacuerdo es relativamente no importante; puede intentar derogar a la persona o al grupo que esté en desacuerdo con él; puede intentar eliminar el desacuerdo cambiando su propia opinión o intentando influir sobre las otras personas, para que cambien la suya; o puede buscar apoyo social adicional para la opinión que sustenta, y así añadir, en esencia, nuevas cogniciones consecuentes con sus propias opiniones.

Hasta hace poco había escasas pruebas experimentales en dos importantes problemas teóricos de esta área. Uno, respecto a la relación entre el grado de desacuerdo y la magnitud de disonancia resultante del desacuerdo. El otro problema se refiere a las condiciones en que se reducirá la disonancia apartando a la persona en desacuerdo o intentando disminuir o eliminar tal desacuerdo. Se estudiarán juntos los dos problemas, pues, como se verá, están entretejidos.

En terrenos puramente teóricos, se esperaría un aumento en la magnitud de la disonancia al aumentar el grado de desacuerdo de la otra persona. Por ejemplo, la persona cree que la leche es muy buena para los adultos, y que todos debieran beber por lo menos un litro al día. Supóngase que un amigo de esta persona cree que la leche es venenosa para los adultos y que nunca debieran éstos beberla. Al saberlo la primera, se introduciría más disonancia que si el amigo creyera que un litro es demasiado y, por ello, dañino y que, por tanto, los adultos solo debieran beber uno o dos vasos al día. Si mayor grado de desacuerdo implica mayor magnitud de disonancia, entonces debiera notarse más intentos de reducir la disonancia, al aumentar el grado de desacuerdo. Como cambiar de opinión es un medio de reducir la disonancia, es de esperarse que a mayor grado de desacuerdo, resulte mayor cambio de opinión.

Sin embargo, los trabajos experimentales sobre la relación entre grado de desacuerdo y grado de cambio de opinión no han proporcionado resultados consistentes **(13, 14)**. A veces, el mayor desacuerdo parece resultar en mayor cambio de opinión; otras, en menos

cambio de opinión. Hay dos posibles explicaciones para esos hallazgos variables. Es posible que, de ser muy extremo el desacuerdo, es decir, que se encuentre fuera del rango considerado razonable por la persona, la disonancia introducida sea más bien despreciable. Otra posible explicación es que, al aumentar el grado de desacuerdo, también aumente la tendencia a reducir la disonancia apartando a la persona en desacuerdo. De ser esto verdad, entonces el experimento que solo midiera el cambio de opinión y no controlara la facilidad con que se descarta a la persona en desacuerdo, podría en verdad mostrar efectos variables, pues ambos son métodos alternativos de reducir la disonancia.

Zimbardo **(17)** realizó un experimento cuyos resultados ayudarán a escoger entre esas dos interpretaciones posibles. Zimbardo intentó minimizar el posible uso de la derogación de la persona en desacuerdo, para reducir la disonancia haciendo que el desacuerdo viniera siempre de un amigo íntimo. Ochenta mujeres universitarias opinaron en privado sobre la localización de la culpa en un problema hipotético de la delincuencia juvenil. Entonces se enfrentó al sujeto con la supuesta opinión de un amigo íntimo, con quien había estado expuesta simultáneamente al problema. Tras de un pequeño lapso, se pidió a cada sujeto exponer de nuevo su opinión.

Se manipularon dos variables: grado de implicación en el problema y grado de discrepancia en la opinión. Se dijo a la mitad de los sujetos que sus opiniones eran sumamente importantes, pues proporcionaban un buen índice de sus personalidades, etcétera (implicación elevada). Se dijo a la otra mitad de los sujetos que su opinión no traería consecuencias (implicación baja). Al mismo tiempo, se hizo creer a la mitad de los sujetos que la opinión de sus amigos discrepaba en extremo de la de ellos, mientras que la otra mitad la creía ligeramente discrepante de la propia. En este estudio se definió "sumamente discrepante" cuando la opinión estaba en una amplitud considerada por el sujeto irrazonable e indefendible.

Se usó como índice de reducción de disonancia el cambio de opinión, pues se suponía que no ocurriría la separación del amigo íntimo. Los resultados indicaron que: *a)* cuanto más implicado estuviera un sujeto, más tendía a cambiar de opinión en dirección a la del amigo; *b)* a mayor discrepancia entre la opinión del sujeto y la opinión del amigo, mayor tendencia a cambiar la opinión en dirección a la del amigo.

En resumen, el experimento de Zimbardo presenta claras pruebas de que la magnitud de la disonancia introducida al no estarse de acuerdo con otra persona aumenta según aumenta el grado de desacuerdo, incluso cuando quien está en desacuerdo expresa una opinión situada fuera de la amplitud que la persona considera aceptable y razonable. Si se eliminan métodos alternativos de reducir la disonancia, como apartar la fuente de desacuerdo, entonces los efectos de la mayor magnitud de disonancia pueden medirse mediante el cambio de opinión.

Queda por demostrarse un punto más, para poder reforzar esta interpretación. Es necesario mostrar que, de no evitarse como posibilidad el apartar la fuente de desacuerdo, tal separación se va prefiriendo más como medio para reducir la disonancia al aumentar el grado de desacuerdo. Por desgracia, no existen experimentos controlados sobre este punto. Sin embargo, existen pruebas pertinentes de un estudio de campo realizado por Adams y colaboradores **(1)**, en que la tendencia a derogar a la persona en desacuerdo y la tendencia a cambiar las actitudes propias en dirección a tal persona en desacuerdo fueron estudiadas simultáneamente como manifestaciones alternativas de disonancia creciente. Para dicho estudio se entrevistó a mujeres casadas respecto a sus actitudes sobre la mejor época para empezar el entrenamiento infantil en el baño. Dos semanas más tarde, los entrevistadores regresaron y pidieron a cada sujeto leer un folletito bastante lógico, que firmemente apoyaba la idea de no iniciar dicho entrenamiento hasta que el niño tuviera veinticuatro meses de edad. De inmediato se entrevistó otra vez a los sujetos respecto a sus actitudes hacia el entrenamiento para el baño y sus opiniones sobre el folleto. Los experimentadores compararon las respuestas de los sujetos cuyos puntos de vista discrepaban ampliamente de los defendidos por el folleto, con las de quienes tenían puntos de vista parecidos a los defendidos por el folleto.

Los resultados mostraron con bastante claridad el funcionamiento simultáneo de las dos formas de reducir la disonancia. Para

quienes el folleto no implicaba mucha disonancia, tendían a no suprimirlo. Solo el 19% de ellos lo consideraron injusto, parcial o algo similar. El número comparable fue de 59%. Claro, la tendencia a suprimir la publicación aumentaba al aumentar la magnitud de la disonancia. Más aún, pocos ejemplos existen, relativamente, de cambio de opinión entre quienes suprimieron el folleto. Sin embargo, entre los que no suprimieron el folleto, hubo considerables cambios de opinión y el grado de cambio de opinión aumentó al aumentar la magnitud de la disonancia. Desde luego, este último punto confirma los hallazgos hechos en el experimento de Zimbardo.

### Disonancia resultante del acatamiento forzado

En muchas circunstancias el grupo forzará a la persona a manifestarse abiertamente de un modo contrario a sus creencias. Al ocurrir esto, la persona experimenta disonancia. La cognición de haber ejecutado el acto es disonante con sus opiniones y creencias. Una forma de reducir la disonancia sería cambiar las creencias, para hacerlas coincidir más con la conducta manifestada.

¿En qué condiciones será máxima tal disonancia? Supóngase que se emplea mucha fuerza para inducir a la persona a exponer en público afirmaciones contrarias a su opinión particular; por ejemplo, supóngase que se le ofrece una buena recompensa si expresa tales afirmaciones. La importancia de la recompensa sirve para justificar el haber hecho las afirmaciones. Es decir, saber que recibirá una buena recompensa por hacer pública la afirmación concuerda con su cognición de haber hecho pública dicha afirmación. A mayor recompensa, mayor concordancia y, por ello, menos disonancia total. Por lo mismo, si una persona expresa en público opiniones disonantes con sus creencias para recibir una recompensa pequeña, hay poca justificación en haber hecho la afirmación. Al haber poca concordancia entre hacer la afirmación y recibir una recompensa pequeña, la disonancia total será mayor. Así, la teoría de la disonancia hace predecir: si una persona afirma algo que no cree cierto para recibir una recompensa pequeña, cambiará su creencia particular en dirección a la afirmación hecha en público; al ir aumentando el tamaño de la recompensa, disminuirá el grado en que cambie su opinión privada.

Se probó tal predicción en un estudio de Festinger y Carlsmith **(10)**, en que los sujetos ejecutaron una serie de tareas sumamente aburridas y tediosas durante una hora. Tras de haber terminado las tareas, el experimentador falsamente "explicó el propósito del experimento". Se dijo a los sujetos que el propósito del experimento era ver si la gente trabajaba mejor al decirle de antemano que las tareas eran interesantes y divertidas que cuando no se les decía nada. Se dijo a cada sujeto que estaba en la condición de control; es decir, no se le había dicho nada antes de tiempo respecto a las tareas. El experimentador explicaba que en la condición experimental un cómplice pasa por ser sujeto que acaba de terminar el experimento y dice al sujeto en espera que la tarea fue muy divertida. Entonces el experimentador simulaba encontrarse muy incómodo y explicaba al sujeto que una muchacha esperaba para someterse a la prueba, pero aún no había aparecido el cómplice. Inmediatamente pedía al sujeto el favor de substituir al cómplice y decir a la persona que esperaba que las tareas eran interesantes y divertidas. Ofrecía pagarle al sujeto por ello y por servir de sustituto en caso de futuras emergencias.

Se manejó a los sujetos en una de tres condiciones: *a)* condición de un dólar, en que el sujeto recibía tal cantidad por servir de cómplice; *b)* condición de 20 dólares, en que recibía tal cantidad por la misma tarea, y *c)* condición control, en que no se pedía a los sujetos mentir al sujeto que esperaba.

Después se entrevistaba a cada sujeto (lo hacía un experimentador distinto) y se le pedía evaluar lo divertido de las tareas. Los resultados apoyaron las predicciones hechas por la teoría. En la condición control y en la de 20 dólares, los sujetos sentían que las tareas no eran placenteras. No hubo diferencias en las evaluaciones hechas por los sujetos de esas dos condiciones. Sin embargo, en la condición de un dólar los sujetos evaluaron las tareas como divertidas. La evaluación de tareas hecha por los sujetos de la condición un dólar fueron significativamente más positivas que la de la condición control o que la de la condición 20 dólares. En resumen, el forzar a una persona a exponer en público algo contrario a sus creencias particulares

introducía una disonancia considerable de ser pequeña la recompensa. En tales circunstancias, la persona reduce la disonancia cambiando su opinión particular, a modo de disminuir la discrepancia entre lo que cree en privado y lo que ha dicho en público. Si se aplica demasiada fuerza para producir la conducta abierta, la disonancia alertada es menor y el cambio íntimo de opinión no se presenta.

En la sección precedente se trató de ejemplificar algunas formas en que grupos, u otras personas, activan la disonancia en el individuo, y los modos en que se tiende a reducir tal disonancia. Se han dado tres ejemplos; a saber, *a)* disonancia introducida por la conducta de otros al proporcionar o al no proporcionar satisfacciones al individuo; *b)* disonancia introducida al expresar desacuerdo, y *c)* disonancia introducida cuando otros fuerzan al individuo a conducirse de manera contraria a sus creencias particulares. Sin embargo, la interacción con otra gente y la membrecía en grupos no solo son potencialmente alertadoras de la disonancia. La moneda tiene otra cara. Se usan otras personas y otros grupos como medios muy efectivos de reducir la disonancia introducida de alguna forma. En la siguiente sección se expondrá este aspecto de la interacción con otra gente.

## INTERACCIÓN DE GRUPO COMO MEDIO DE REDUCIR LA DISONANCIA

Cuando la persona experimenta disonancia, puede usar sus interacciones con otra gente como medio de reducirla. En general, dos procesos están implicados aquí:

1. Puede reducir la disonancia al recibir apoyo de gente que ya cree en aquello de lo que él desea persuadirse.
2. Puede reducir la disonancia persuadiendo a otros de que también deben creer en aquello de lo que él desea persuadirse.

Los individuos pueden emplear, y emplean, ambos métodos simultáneamente. Pero también es posible decir algo respecto a las condiciones en que se usará uno u otro primero. Si las cogniciones de la persona respecto a cierta opinión concuerdan en gran parte antes de que se la confronte con alguien que no esté de acuerdo con ella, tal desacuerdo es la fuente principal de disonancia. En esa situación, es de esperarse que el individuo intentará reducir la disonancia convenciendo a la otra persona de que cambie su opinión. Por otra parte, si la persona ha estado expuesta a muchas pruebas contrarias a la opinión que defiende, y luego se confronta con alguien que no está de acuerdo, saber que este otro está en desacuerdo con él ayuda relativamente poco a su disonancia total. Podría intentar inducir al que está en desacuerdo a cambiar sus ideas; pero como dicha persona no es la fuente principal de disonancia, se lograría poco de influir sobre ella. Es más probable que la persona busque apoyo social en personas de la misma opinión. Quienes estuvieran de acuerdo con él lo ayudarían probablemente a reducir su disonancia, pues le proporcionarían nueva información y nuevos argumentos concordantes con su opinión y desacreditarían argumentos disonantes con esa opinión.

Puede ilustrarse tal distinción comparando dos experimentos. En el de Festinger y Thibaut (12), pequeños grupos de universitarios discutieron un problema, especialmente seleccionado para producir una amplia gama de opiniones. Se pidió a cada miembro del grupo afirmar su opinión respecto a la mejor solución para el problema. Se hizo esto marcando un punto en una escala de siete puntos, que representaba la gama de posibles soluciones. Se situó enfrente de cada persona una tarjeta blanca con la escala que calificaba su opinión, de modo que la viera el resto de los miembros del grupo. Entonces se permitió a los sujetos discutir por veinte minutos el problema mediante notas que se escribían entre sí. Solo se enviaba a una persona cada nota escrita por un sujeto.

¿Qué sería de esperar respecto al patrón de comunicación surgido de esa situación? Tras haberse formado su opinión, cada persona descubría, desde luego, que otras no estaban de acuerdo con ella. Esto introducía la disonancia respecto a su opinión. A mayor desacuerdo, mayor disonancia. Sería de suponer que cada persona dirigiría la mayoría de sus comunicados a los miembros del grupo que más estuvieran en desacuerdo con ella. Más aún, se esperaría que tales comunicados intentaran persuadir a la otra persona de cambiar su opinión. Los resultados concuerdan por completo con este modo de razonar. Las

notas escritas intentaban casi exclusivamente persuadir a otros, y del 70 al 90% de las notas se dirigían a miembros que mantenían opiniones extremas.

En contraste, examinemos la situación creada en el experimento de Brodbeck (7). Se reunieron grupos de sujetos, y se pidió a cada sujeto indicar su opinión, en forma privada, respecto a la intervención de teléfonos hecha por oficiales de la ley. Se usó el tema por haber un considerable número de opiniones al respecto. También se le pidió medir la confianza tenida en sus opiniones. Después, los sujetos escucharon el discurso de una persona autorizada en el tema. Para la mitad de los grupos, el discurso apoyaba a fondo la intervención telefónica mientras que para la otra mitad de los grupos el discurso se oponía decididamente al procedimiento. De este modo, varios sujetos de cada grupo quedaron expuestos a comunicaciones persuasivas en desacuerdo con sus creencias anteriormente afirmadas, mientras que otros sujetos de cada grupo quedaron expuestos a comunicaciones persuasivas que apoyaban sus creencias anteriormente expuestas. Tras escuchar el discurso, se preguntó a cada sujeto, una vez más, que indicara si estaba en contra o en favor de intervenir los teléfonos y cuánta confianza tenía en su opinión.

De conformidad con el procedimiento usado, era posible dividir a los sujetos en tres clases: *a) sujetos consonantes,* cuyas opiniones iniciales recibían apoyo de la comunicación; *b) sujetos muy disonantes,* en quienes el discurso de desacuerdo causó la impresión suficiente para hacerlos perder confianza en su opinión inicial, y *c) sujetos moderadamente disonantes,* cuya opinión estaba en desacuerdo con la comunicación, pero quienes *no* perdieron confianza en sus opiniones iniciales.

En la segunda sesión del experimento se seleccionaron, de cada grupo, cuatro sujetos *consonantes* y cuatro sujetos *disonantes,* de modo que en cada grupo de esta segunda sesión cuatro personas estuvieran en favor de la intervención telefónica y cuatro en contra. Se las situó en un cuarto, cada una de ellas sentada tras una placa claramente visible que exponía su opinión. Entonces, el experimentador les informaba que iba a dividirse el grupo en pares, para discutir el tema, y les pedía nombrar dos personas con quienes les gustaría llevar al cabo la discusión. Los sujetos muy disonantes deseaban con mayor frecuencia discutir el tema con personas que estuvieran de acuerdo con ellos mejor que con los sujetos consonantes. Estos resultados pueden indicar que los sujetos consonantes deseaban reducir la poca disonancia que sentían convirtiendo a quienes introducían tal disonancia; es decir, aquellas personas en desacuerdo con ellos. Sentían poca necesidad de discutir el tema con individuos que mantenían la misma opinión. Para los sujetos sumamente disonantes, sin embargo, la presencia de gente en desacuerdo con ellos era una fuente relativamente menor de disonancia, pues la comunicación resultaba la fuente principal de disonancia. Al discutir sus opiniones con personas que estaban de acuerdo con ellos, tenían mayores posibilidades de obtener la información y el apoyo necesarios para reducir la disonancia. Los sujetos moderadamente disonantes aportaron resultados situados entre las otras dos clases de sujetos.

Existen datos adicionales, obtenidos del experimento de Brodbeck, que apoyan la interpretación antes ofrecida; a saber, los sujetos muy disonantes, buscaban el apoyo social de quienes estaban de acuerdo con ellos, para reducir así la disonancia introducida por la comunicación persuasiva. El grupo de la segunda sesión de ocho sujetos no se dividió en pares, sino que continuó la discusión del tema en grupo. Al terminar la discusión, se les pidió, una vez más, afirmar sus opiniones sobre el tema y la confianza que tenían en esa opinión.

Debe subrayarse una vez más, que en el grupo donde siguió la discusión, hubo cuatro personas apoyando cada lado del tema. Por consiguiente, vale la pena indicar que, tras de la discusión, los sujetos fuertemente disonantes recobraron por completo, en promedio, la confianza en sus opiniones iniciales, sostenidas antes de oír el discurso introductor de disonancia. En otras palabras, al elegir las personas con quienes deseaban discutir el tema, esos sujetos indicaron el deseo de obtener apoyo para sus tambaleantes opiniones. Entonces procedieron a buscar tal apoyo y lograron recobrar su confianza, incluso cuando la mitad de los miembros del grupo estaban en desacuerdo con ellos. Es claro que escucharon con mayor cuidado los argumentos ofrecidos durante la discusión por quienes

estaban de acuerdo con ellos, o les dieron mayor valor a dichos argumentos.

Como es de esperar, las situaciones de la vida real ofrecen con mayor claridad y dramatismo fenómenos de este tipo. Ejemplo de ello, el estudio de Festinger, Riecken y Schachter **(11)**, que implicaba observar sistemáticamente la conducta de un grupo de gente que firmemente creía que el mundo acabaría en cierta fecha debido a un cataclismo y, en variadas formas, se habían obsesionado a fondo con tal crencia.

Los investigadores se interesaban por los efectos que causaría en esta gente ver que la profecía no se confirmaba. Las cogniciones respecto a los tremendos sacrificios hechos por sus creencias disonarían con la cognición de que esas creencias estaban equivocadas. Podían reducir la disonancia convenciéndose a sí mismos de que sus creencias eran correctas, a pesar de no haberse confirmado la profecía específica. Y ello se lograría de dos formas:

1. *Dándose apoyo social unos a otros.* Es decir, buscando una explicación a la no confirmación y tomándola por válida.
2. *Buscando prosélitos entre otra gente.* Al convencer a extraños al grupo que sus creencias eran válidas, podían añadir cogniciones consonantes con la mantención de sus creencias, que les permitieran seguir en el movimiento.

La noche del esperado cataclismo, la mayoría de los creyentes se reunieron en casa de un miembro, donde iban a esperar el platillo volador que los rescataría a medianoche. Sin embargo, se ordenó a varios miembros esperar en sus propias casas. Al llegar y pasar la medianoche, el grupo se sintió sumamente decepcionado. Al principio, no podían creer que había fallado la profecía. Cuando, finalmente, llegaron a comprender que no se realizaría el cataclismo, buscaron una razón de ello. Por varias horas, los creyentes se afirmaron unos a otros la validez del movimiento, e insistieron en que se encontraría una razón. Finalmente, dieron como explicación que precisamente debido a sus creencias y su fe, la Tierra se había salvado. El grupo aceptó y creyó esta explicación porque podían apoyarse y convencerse entre sí de que, en realidad, tal explicación era válida. Aunque momentáneamente la no confirmación estremeció sus creencias, los miembros lograron mantener la membrecía debido al mutuo apoyo social recibido. Más aún, la convicción de miembros que habían esperado juntos no manifestó signos de debilidad varias semanas después del suceso (al concluirse el estudio). De hecho, tan poderoso fue el acrecentado apoyo social, que dos miembros que ocasionalmente habían expresado un moderado escepticismo sobre algunos principios del movimiento, ahora creían en todos ellos firmemente. Más aún, queda mostrada la importancia del apoyo social en la reducción de disonancia gracias al contraste proporcionado por miembros del movimiento que habían esperado el cumplimiento de la profecía en sus casas. Estas personas no mantuvieron sus creencias. Sin el continuo apoyo social de sus amigos miembros, la disonancia creada por la no confirmación bastó para hacerlos renunciar a sus creencias en el movimiento, a pesar de estar muy comprometidos con él.

Tal vez el aspecto más sorprendente de los efectos de la no confirmación estuvo en la conducta proselitista de los creyentes que siguieron siéndolo. Antes de no confirmarse la creencia los intentos de convencer a la gente sobre la validez de su movimiento fueron más bien moderados. Meses antes de la no confirmación, parecían tener pocos deseos de atraer nuevos creyentes. Creían que los escogidos para salvarse se unirían al grupo por voluntad propia. Por ello, se trataba con desapego a todo visitante que mostrara interés por el movimiento. No se intentaba convencerlo de éste y se le daba muy poca información al respecto. Incluso hubo periodos en que se instruyó específicamente a los miembros de no hablar con extraños. No se intentó buscar publicidad. Al contrario, fue rechazado todo intento por parte de la prensa de obtener entrevistas.

Inmediatamente después de la no confirmación, cambió radicalmente la conducta de los creyentes. Por cuatro días sucesivos dieron conferencias de prensa, largas entrevistas y posaron para fotos. También intentaron atraer nuevos miembros. Invitaron a sus reuniones al público y a la prensa; en ellas cantaban canciones mientras esperaban la aparición del hombre espacial "que podría venir".

En resumen, los creyentes, al darse apoyo social mutuo y al buscar nuevos miembros,

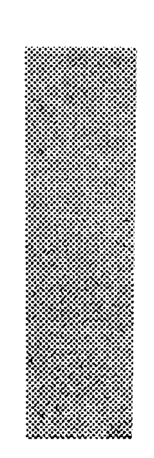
lograron reducir la disonancia lo bastante para mantener sus creencias. Los miembros del grupo separados de todo apoyo social en el momento crítico, fueron incapaces de mantener sus creencias a raíz de haber fracasado la profecía.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS


1. Adams, J. S., y cols. The effects of a persuasive communication on opinion change and rejection of the communication. Estudio no publicado, Stanford Univ.
2. Aronson, E. The effect of effort on the attractiveness of rewarded and unrewarded stimuli. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1961, **63**, 375-380.
3. Back, K. The exertion of influence through social communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1951, **46**, 9-24.
4. Brehm, J. Post-decision changes in desirability of alternatives. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1956, **52**, 384-389.
5. Brehm, J. Increasing cognitive dissonance by a *fait accompli. Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1959, **58**, 379-382.
6. Brehm, J., y Cohen, A. R. Re-evaluation of choice alternatives as a function of their number and qualitative similarity. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1959, **58**, 373-378.
7. Brodbeck, M. The role of small groups in mediating the effects of propaganda. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1956, **52**, 166-170.
8. Festinger, L. Informal social communication. *Psychological Review,* 1950, **57**, 271-282.
9. Festinger, L. *Theory of cognitive dissonance.* Evanston, Ill.: Row, Peterson, 1957.
10. Festinger, L., y Carlsmith, J. Cognitive consequences of forced compliance. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1959, **58**, 203-210.
11. Festinger, L., Riecken, H., y Schachter, S. *When prophecy falls.* Minneapolis: Univ. of Minnesota Press, 1956.
12. Festinger, L., y Thibaut, J. Interpersonal communication in small groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1951, **46**, 92-100.
13. Hovland, C. Reconciling conflicting results derived from experimental and survey studies of attitude change. *The American Psychologist,* 1959, **14**, 8-17.
14. Hovland, C., y Pritzker, H. Extent of opinion change as a function of amount of change advocated. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1957, **54**, 257-261.
15. Mills, J. Changes in moral attitudes following temptation. *Journal of Personality,* 1958, **26**, 517-531.
16. Schachter, S. Deviation, rejection and communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1951, **46**. 190-208.
17. Zimbardo, P. Involvement and communication discrepancy as determinants of opinion change. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1960, **60**, 86-94.

**TERCERA PARTE**

# PRESIONES PARA UNIFORMARSE AL GRUPO

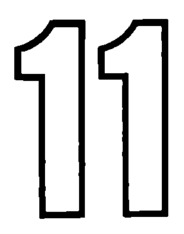


Presid

de gr

Introd

# Presiones para la uniformidad de grupos: Introducción




Es ya una observación común que los miembros de cualquier grupo perdurable manifiestan probablemente una sorprendente homogeneidad de creencias, actitudes, valores y conducta. Se identifica prontamente a los miembros de una pandilla adolescente por su estilo distintivo de vestir. Los grupos de trabajo dedicados a una tarea especializada desarrollan su jerga, esotérica para los ajenos al grupo. En el curso de su matrimonio, los esposos tienden a parecerse más. Y quienes participan en un grupo de reforma social, terminan por compartir una ideología sobre la naturaleza del mundo social que aspiran cambiar. Incluso entre no conformistas absolutos se encuentra una monótona similitud en los estilos de peinado.

Los científicos sociales han dedicado mucha energía y mucho ingenio a tratar de comprender mejor los efectos homogeneizantes de los grupos. El programa de investigaciones realizado por Asch (1) ofrece una dramática demostración de algunos efectos. En el experimento típico, Asch reunió varios estudiantes en su laboratorio, para que participaran en un estudio de percepción visual. Su tarea consistía en dar una serie de juicios en que comparaban el largo de determinada línea vertical con el largo de otros tres. Se le pedía a cada sujeto afirmar en su turno cuál de esas tres líneas coincidía mejor con la otra. De hecho, sólo una de las personas ignoraba la situación, pues los otros participantes habían recibido de antemano instrucciones para responder en ciertos ensayos de

modo sumamente incorrecto y unánime, antes de que el sujeto crítico diera su juicio. De este modo, el sujeto se encuentra entre personas cuyos puntos de vista, ya expresados, contradicen con frecuencia las pruebas que le dan sus propios sentidos.

Asch informa que unas tres cuartas partes de los sujetos cedieron al juicio unánime de los otros por lo menos en un ensayo, y una tercera parte cedió en por lo menos la mitad de los ensayos. Debe indicarse que, en este experimento, el sujeto crítico no conoce a los otros participantes, y que éstos no hacen esfuerzo franco por influir sobre su conducta. Más aún, sus juicios son sobre temas de poca importancia intrínseca para él, para sus futuras relaciones con los otros y para el destino de quienes están en el cuarto. No obstante, existen claramente presiones fuertes que lo hacen conformarse al resto. Es obvio suponer que tales presiones serán incluso más fuertes en ambientes más naturales y en relación a temas de mayor significación para los participantes.

Las similitudes existentes entre los miembros del grupo pueden surgir por varias razones. Se enumerarán algunas de las más importantes, para discutir en seguida más detalladamente las formas en que los miembros ejercen presión activamente unos sobre otros para lograr la uniformidad.

## ALGUNAS RAZONES DE LA SIMILITUD

### Conflicto cognoscitivo

Siempre que un conjunto de personas queda expuesto al mismo ambiente, se inclinarán a admitir que solo existe una descripción "correcta" de la situación. Si una persona descubre que su modo de ver el ambiente se diferencia del de otros, se enfrenta a un conflicto cognoscitivo: ¿deberá creer en sus propias percepciones o deberá confiar en los puntos de vista expresados por otros? Aunque los individuos responden de modo diferente a este conflicto, parece inevitable la exigencia de uniformidad de opinión generada por esa situación. Al explicar sus hallazgos experimentales, Asch (**2**, 484) describe sucintamente ese conflicto cognoscitivo:

> El individuo experimenta un mundo compartido con otros. Percibe que lo circundante lo incluye a él y a otros, y que se encuentra en las mismas relaciones con lo circundante que los otros. Nota que, al igual que ellos, converge hacia el mismo objeto y responde a sus propiedades idénticas. La acción conjunta y el entendimiento mutuo exigen relaciones de comprensibilidad y simplicidad estructural. En esos términos, es comprensible el "impulso" hacia el grupo.

En concordancia con esta explicación de las tendencias a la uniformidad, es de esperar que no surja conflicto cognoscitivo cuando los sujetos admiten que todo mundo converge hacia un objeto único del ambiente común. Crutchfield (**9**) dio apoyo a tal conclusión mediante un experimento similar al de Asch, en que se pidió a los sujetos considerar algunos temas estéticos y enunciar sus preferencias personales. En esas condiciones, virtualmente ningún sujeto abandonó su juicio para favorecer el expresado por otros.

Investigaciones como la realizada por Asch sugieren que la tendencia de la persona a aceptar las opiniones de otros, cuando éstas contradicen el testimonio de sus propios sentidos, es más fuerte cuando más cerca se esté de las siguientes condiciones: *a)* La cualidad de las pruebas presentadas por otros es fuerte. La existencia de unanimidad entre los otros es de crucial importancia, pero el tamaño absoluto del grupo parece no ocasionar grandes diferencias cuando pasa de tres o cuatro personas. De encontrar el sujeto que incluso una sola persona está de acuerdo con él. habrá menos probabilidades de que se doblegue a la mayoría. *b)* El estímulo que se enjuicia es ambiguo. *c)* La confianza del sujeto en lo correcto de su propia percepción es baja. *d)* La discrepancia entre su opinión y la de otros es grande, pero no demasiado. *e)* El sujeto sabe que otros están conscientes de lo distinto de su opinión. Finalmente, existen pruebas considerables de que ciertas características de la personalidad predisponen al individuo a aceptar la opinión de otros en tal situación de conflicto (**9**).

Pertenecer a un grupo hace a la persona sensible de sus relaciones con otros. Por ello, de experimentar la persona dicho conflicto cognoscitivo mientras es miembro del grupo, se esperaría que respondiera de modo especial a los juicios expresados por otros

miembros. Deutsch y Gerard (11) repitieron el experimento de Asch con individuos a quienes se hizo creer que eran miembros del grupo, y obtuvieron una conducta más conformada que la descrita por Asch.

### Similitud entre los ambientes de los miembros

Pertenecer a un grupo determina en el individuo muchas de las cosas que verá, oirá, pensará, aprenderá y hará. La membrecía afecta en gran parte la naturaleza de los estímulos existentes en el ambiente de la persona. Por ejemplo, el miembro de un sindicato está expuesto a hechos e interpretaciones diferentes con esos hechos que un miembro de la Cámara de Comercio. Debido a la gama de acontecimientos relativamente restringida que encuentran los miembros de un grupo, terminan por saber, percibir y hacer las cosas de modo semejante.

### Membrecía selectiva

Se indicó en el capítulo 7 que los grupos pueden diferenciarse significativamente conforme a la atracción. Por consiguiente, determinado grupo atraerá o reclutará tipos distintivos de gente; y puede retirarse del grupo la persona cuyos miembros de grupo sean demasiado diferentes de ella. Como resultado de tales procesos selectivos en el reclutamiento y en la conversación del personal, los miembros del grupo manifestarán ciertas similitudes. En su estudio sobre hermandades estudiantiles, Scott (27) halló que podían atribuirse a procesos de este tipo gran parte de las muchas similitudes existentes entre los miembros.

### Normas societarias comunes

Los miembros de un grupo particular también son miembros de una sociedad mayor. Hasta donde las normas de la sociedad afecten a todos los miembros del grupo por igual, éstos manifestarán similitudes no derivadas de influencias surgidas distintivamente dentro del grupo. Si las normas societarias afectan a dos grupos por igual, existirán similitudes entre los miembros, dentro de cada grupo, pero no serán mayores que las existentes entre grupos.

### Presiones de grupo hacia la uniformidad

Las fuentes de similitud hasta el momento consideradas no exigen procesos activos de influencia interpersonal entre los miembros del grupo. Pero es obvio que los grupos pueden aplicar, y a menudo lo hacen, presiones sobre los miembros, para lograr uniformidad de creencias, actitudes, valores y conducta. En algunos grupos se reconoce que tal presión es función legítima del grupo. Así, se espera que iglesias, partidos políticos, sociedades de profesionistas, agencias para desarrollar el carácter, familias y otros instrumentos de la socialización influyan para que los miembros se comporten de acuerdo con estándares específicos. Sin embargo, los grupos no necesitan una justificación explícita para exigir conformidad de sus miembros. Grupos por completo informales, como clubes de bridge, compañeros de pesca o camarillas amistosas desarrollan estándares de grupo informales, a menudo de forma inconsciente; por consiguiente, ejercen influencias homogeneizantes sobre sus miembros.

Si un grupo cohesivo ha desarrollado una norma o un estándar puede ejercer fuertes presiones sobre cualquier miembro que intente desviarse. Así por ejemplo, comúnmente se observa que los miembros de un grupo de trabajo están de acuerdo, tal vez implícitamente, en una tasa aceptable de producción, y aplican fuertes presiones sobre cualquiera que se atreva a desviarse de tal estándar. Un oficinista describió vívidamente la naturaleza de esas presiones en los siguientes términos:

> Primero hablábamos entre nosotros de su deslealtad. Si eso no la afectaba, hablábamos de ella donde pudiera escucharnos. Si todavía no cambiaba, uno de nosotros se le acercaba a preguntarle si estaba tratando de acabar con nuestros trabajos. Por lo general, eso bastaba.

Un ejemplo en especial vívido de cómo funcionan las presiones de grupo ofrece una audiencia del Senado de Estados Unidos, en

que se estudiaron cargos contra el senador Joseph McCarthy por haberse conducido de un modo indigno de un senador. William S. White (31) comentó las sesiones:

De ningún modo fue un juicio en el sentido comúnmente entendido del término. Era obvio e inevitable que los jueces tenían opiniones anteriores, pues día tras día se habían sentado al lado de McCarthy. No estaban oyendo una acusación. Estaban determinando simplemente el *grado* en que un miembro había transgredido las reglas, escritas o no, y el espíritu del club al cual pertenecía.

Cuando el comité examinador hubo dado un juicio desfavorable respecto a J. McCarthy, White dijo: "Una y otra vez, cuando McCarthy se levantaba para hablar, hubo en la Cámara la más rara de todas las demostraciones, una demostración de desorden consciente y falta de atención. Aquí, la tolerancia es una larga cuerda, muy larga. Pero denle a un hombre cuerda suficiente..."

Al meditar sobre las presiones de grupo hacia la uniformidad, existe el peligro de que los juicios de valor puedan teñir nuestros puntos de vista. Los estándares y normas del grupo pueden hacer que se impongan restricciones severas a la libertad de los miembros, pero también pueden ejercer consecuencias benéficas, e incluso necesarias para el grupo y para los miembros. El problema fundamental de la política social es cómo planear arreglos sociales que logren el equilibrio óptimo entre los beneficios y los costos derivados de las presiones hacia la uniformidad. El problema no es nuevo, pues John Stuart Mill lo expuso bien en su ensayo *Sobre la libertad:* "Existe un límite a la interferencia legítima de la opinión colectiva en la independencia individual. Hallar tal límite, y mantenerlo contra cualquier intrusión, es tan indispensable a la buena condición de los asuntos humanos, como la protección contra el despotismo político."

En el resto del capítulo se examinarán algunas teorías y hallazgos actuales sobre las formas en que funcionan las presiones hacia la uniformidad. ¿A qué funciones sirven? ¿Qué hace aumentar o disminuir la fuerza de su influencia? ¿Qué consecuencias tiene la desviación? ¿En qué condiciones surge en los grupos la heterogeneidad? ¿Cómo cambian los estándares de grupo?

## FUNCIÓN DE LAS PRESIONES DE GRUPO HACIA LA UNIFORMIDAD

Las explicaciones teóricas de por qué los grupos ejercen presiones de uniformidad han subrayado cuatro funciones a las que sirve la uniformidad resultante de tales presiones: *a)* ayudar al grupo a lograr sus metas; *b)* ayudar al grupo a que se mantenga como grupo; *c)* ayudar a que los miembros desarrollen validez o "realidad" para sus opiniones, y *d)* ayudar a los miembros a definir sus relaciones con el medio social.

### Locomoción de grupo

Para Festinger (cap. 14), las presiones hacia la uniformidad existentes entre miembros del grupo pueden ocurrir por considerarse a la uniformidad deseable o necesaria para que el grupo logre su meta. Por ejemplo, para que un equipo de basquetbol gane sus juegos, es indispensable que todos los jugadores practiquen a conciencia mejorar su juego. Si un comité director va a preparar planes prácticos, es necesario que los miembros del comité crean en el mismo tipo de política por aplicar en la organización. Si una biblioteca va a mantener control sobre sus libros, es obligatorio seguir métodos uniformes al prestar volúmenes y al regresarlos a sus estantes. Por lo tanto, a menudo son fuente de presiones de uniformidad los procedimientos aprobados para avanzar hacia la meta. Para los miembros, esos procedimientos son el modo adecuado de conducirse, puesto que los métodos aseguran el acercarse a la meta.

### Mantenimiento del grupo

Algunos estándares de grupo sirven de medios auxiliares para que el grupo se conserve. Por ejemplo, requerir que los miembros asistan regularmente a las reuniones o apoyen de corazón el programa del partido sirve para asegurar la existencia del grupo como entidad. Por lo mismo, las presiones que eviten toda conducta peligrosa para el grupo, que pueda dividirlo o amenazar su existencia, o que incomode a los miembros, hasta hacerlos pensar en renunciar, sirve para asegurar la sobrevivencia del grupo.

Stock, Whitman y Lieberman (**29**) han descrito el desarrollo de presiones hacia la uniformidad en reuniones de grupos psicoterápicos. Para ello, en tales grupos se desarrolla un estándar como "solución" a conflictos interpersonales potenciales que pudieran deshacer el grupo. Por ejemplo, los miembros podrían desear discutir entre sí sus relaciones interpersonales, pero sentirse al mismo tiempo cautelosos, dado el miedo de que algunos miembros puedan herirlos o de que puedan desarrollarse relaciones tirantes. El conflicto exige una solución que adecuadamente satisfaga los dos motivos antagónicos y que sea también consistente con la realidad externa. En tal caso, el grupo podría estar de acuerdo en sostener discusiones impersonales de relaciones que "a menudo se desarrollan entre personas como nosotros". Stock, Whitman y Lieberman sugieren que los miembros pueden verse entonces presionados a conformarse con esa solución, mientras ésta maneje en forma adecuada los motivos conflictivos; si el conflicto cambia de carácter, puede cambiarse la solución.

### Realidad social

Pueden surgir presiones interpersonales que proporcionen y mantengan una creencia aceptable al crear, mediante el consenso, una realidad social. A menudo la realidad lógica y objetiva no da a los sentidos bases o pruebas que permitan a la persona hacer un juicio o formular una opinión claramente correcta. Respecto al tema sin pruebas directas disponibles, se establece la validez subjetiva de la opinión simplemente porque los miembros del grupo están de acuerdo. Después surgirán fuerzas entre personas importantes que mantengan esta uniformidad de creencia.

El comité de planes de estudio de una preparatoria puede decidir ciertos requerimientos mínimos de graduación respondiendo a preguntas como: ¿A qué mundo se enfrentarán nuestros graduados? ¿Qué habilidades deben adquirir para obtener empleo dentro de diez o veinte años? ¿Es la educación humanista más importante que el entrenamiento científico? Estar de acuerdo en cualquiera de esos problemas tiene mayor realidad para cada miembro que sus anteriores creencias particulares. Grupos de discusión, comités políticos y personas que conversan de sobremesa en gran parte están tratando de establecer una realidad social para los participantes.

El grupo también puede dar a los miembros una realidad que les permita entenderse cuando no existe otro criterio para lograrlo. Por ejemplo, personas con el deseo de evaluar certeramente sus habilidades, pueden hacerlo comparándose con otros. Festinger (**13**) supone que las autoevaluaciones de tales personas son más confiables cuando se comparan con otros parecidos a ellos en habilidad que cuando lo hacen con otros sumamente diferentes. Por consiguiente, los atraen grupos de personas similares a ellos, y las presiones surgen entre los miembros para hacer similar la habilidad de todos los participantes y poder realizar comparaciones sociales válidas. Como resultado de tales tendencias, los miembros procuran aumentar la similitud y la dependencia mutua.

Para Schachter (**25**) también surgen tendencias de crear una realidad social cuando la gente se enfrenta a una situación social desconocida que despierta emociones. En tales circunstancias, la persona podría no saber si tomar esa perturbación emocional como miedo, enojo, disgusto o excitación. Dice (**25**, 128):

> Así como existen presiones para establecer lo "correcto" de una opinión o lo "bueno" de una habilidad, existen presiones para establecer lo "apropiado" de una emoción o de un estado corporal. En el caso de opiniones o habilidades, cuando no existe la posibilidad de comprobar físicamente o de acuerdo con fuentes autorizadas, surgen presiones para establecer la realidad social. En caso de una emoción, cuando la situación precipitadora es ambigua o no puede interpretarse conforme a experiencias pasadas, otra vez surgen presiones para establecer una realidad social. Y como las situaciones productoras de emoción a menudo son nuevas y están fuera del alcance de las experiencias pasadas, es de suponer que esas emociones serán particularmente vulnerables a la influencia social. Tal vez esta supuesta vulnerabilidad ayudará con el tiempo a que se entiendan fenómenos de contagio emocional como el pánico a los motines.

Apoyan tal posibilidad los hallazgos hechos por French (**14**). Los miembros de grupos

con larga historia, en contraste con los de grupos recién formados, tendían a reaccionar de modo uniforme cuando inesperadamente comenzaba a surgir humo por debajo de la puerta cerrada del laboratorio; los sujetos o mostraban miedo, o se burlaban del experimentador por perpetrar un engaño. Darley (**10**) ha demostrado que los miembros imitan más o menudo la conducta de otros cuando están asustados y suponen que esos otros lo están también.

### Definición de las relaciones con las inmediaciones sociales

Todo grupo existe en un ambiente social compuesto de grupos, organizaciones, instituciones y otros elementos de la sociedad. A menudo es importante para los miembros del grupo lograr un consenso respecto a las relaciones entre su grupo y las inmediaciones sociales: qué grupos pueden considerarse aliados; cuáles enemigos; cómo se compara el grupo con otros, o cómo la membrecía afecta las oportunidades de una persona en la sociedad en general. Construir una realidad social sobre tales problemas permite al grupo desarrollar en su ambiente social acciones coordinadas y da a los miembros una firme base de autoevaluación.

A veces se forman los grupos porque los participantes comparten problemas de relación similares con sus inmediaciones sociales. Tales grupos desarrollan entonces una serie uniforme de creencias y valores que los ayudan a resolver esos problemas. Burns (**7**) ha dado una descripción sensible y profunda de una situación de este tipo al ofrecer observaciones sobre personal administrativo, hechas en una fábrica. Burns descubrió ciertas agrupaciones informales consistentes de "amigos íntimos que —en la cantina, en los corredores, después del lunch, y después de cerrarse la fábrica por la noche— constantemente gravitaban juntos en conversaciones tipo colusorio". Al analizar su composición y sus temas de conversación, Burns identificó un tipo de grupo, considerado "camarilla", compuesto de personas de edad a quienes las oportunidades de mejorar en la firma les parecían escasas. A esos hombres, la camarilla *parecía servirles como sistema de defensa mutua, que les proporcionaba apoyo social* conforme a nuevos estándares de referencia con qué menoscabar las normas de éxito de la organización. Así, "se mencionaban con desprecio rasgos de la organización —el sistema de bonificaciones, la forma de fijar tasas, las reuniones de informe de progresos, el sistema de comunicación formal—, considerados como *el modo en que hace las cosas la firma*".

A veces asumía el liderazgo un burlón, que podía ironizar sobre los procedimientos de la firma, o un hombre que había rechazado de modo claro su papel de empleado y que, por consiguiente, tenía mayor libertad de criticar a la firma y a la gente que en ella tenía éxito. Burns concluye (**7**, 476): "La camarilla surge así, como una forma de contrasistema, elemento característico de nuestra sociedad, en que patrones de conducta apropiados para posiciones dominantes, encuentran su respuesta en patrones equilibradores de conductas desarrolladas entre las posiciones menos privilegiadas o menos poderosas."

Cohen (**8**) propone una línea similar de razonamiento para explicar las normas desarrolladas por pandillas delincuentes formadas por muchachos de clase baja. Indicó que esos grupos surgen porque los miembros de la pandilla potencial no pueden satisfacer en la escuela y en el trabajo las exigencias sociales. Quienes comparten sentimientos comunes de frustración y derrota se dan apoyo entre sí estableciendo un código que puedan satisfacer —que Cohen caracteriza como no utilitario, malicioso y negativo— y que es contraparte de las demandas impuestas en ellos por la sociedad.

Según Yinger (**32**), puede encontrarse tal "contracultura" en muchos grupos sociales, incluyendo sectas religiosas, los musulmanes negros y grupos juveniles de varios tipos. Para Yinger, la ambivalencia es el resorte para la aparición de normas contraculturales. En cierto nivel, el individuo acepta los mismos estándares sociales que no puede satisfacer, mas para evitar sentimientos de fracaso perpetuo, "reprime su sentido de identidad con la comunidad legítima". Para estabilizar esta represión no solo reprime esos valores, sino que los invierte y busca otra gente que emplee los mismos mecanismos de defensa. Al establecer nuevas relaciones con la sociedad, el grupo resultante, con sus normas contraculturales, *proporciona a los miembros una solución tolerable para sus ambivalencias.*

## QUÉ DETERMINA LA FUERZA DE LAS PRESIONES

La lista de funciones a que sirven las presiones de grupo hacia la uniformidad sugiere varias hipótesis respecto a los determinantes de su fuerza. Puede suponerse que la magnitud de la presión será mayor cuanto más importante sea la función por servir mediante la uniformidad y cuanto más crean los miembros que tal uniformidad provocará, de hecho, el cumplimiento de la función.

Por ejemplo, si un grupo está de acuerdo en ciertos procedimientos para lograr una meta, las presiones de uniformidad serán más fuertes cuanto más importante sea la meta y cuanto más claramente se consideren los procedimientos como instrumentos para su logro. Si un estándar de grupo determinado es medio para ayudar a la mantención del grupo, el imponer tal estándar debe ser más vigoroso cuanto más importante sea la sobrevivencia del grupo para los miembros. Si el consenso respecto a cierta creencia ayuda a establecer su realidad social, las presiones de uniformidad deben ser mayores cuanto más significativa sea la creencia para los participantes. Y si las normas de grupo ayudan a definir las relaciones de los miembros con sus inmediaciones sociales, debe insistirse más en adherirse a ellas cuanto más necesiten los miembros definir esas relaciones.

Cuando se cree que la uniformidad de creencias, actitudes, valores o conducta sirve al interés del grupo, puede esperarse que éste utilice los medios disponibles para lograr tal uniformidad. Pero los grupos se diferencian considerablemente por su capacidad de ejercer influencia sobre los miembros. En el capítulo 7 se mostró que la cohesión da al grupo poder para influir en los miembros y elevar su disposición a intentar influir y aceptar ser influidos por otros. Por lo tanto, es de suponer que a mayor cohesión de grupo, mayores presiones de uniformidad habrá siempre que tal uniformidad sirva a las funciones del grupo. Buen número de pruebas apoyan esa suposición.

Gran parte de los grupos puede recompensar de varias maneras a los miembros que se conformen. Tal vez la más importante de ellas sea el mostrar estima y aceptación. Como los miembros del grupo cohesivo valoran su membrecía, es probable que los conmuevan las pruebas de aceptación por parte de otros miembros. Algunos grupos intentan aumentar la fuerza de sus presiones a la uniformidad mediante sistemas formales de recompensa. Ejemplos, las listas de honor de las escuelas, las bonificaciones monetarias por un alto rendimiento industrial y los premios a los buenos ciudadanos concedidos por la comunidad. Aunque no siempre son efectivos tales sistemas, saber que habrá recompensas a una conducta aprobada reduce de ordinario la resistencia a las presiones de uniformidad del grupo.

Los grupos también pueden usar el castigo para inhibir las desviaciones. Probablemente los miembros saben lo que cuesta desviarse y si desean permanecer en el grupo o no pueden abandonarlo, es de suponer que tratarán de evitar los costos conformándose a las demandas del grupo y actuando como si lo hicieran. Cuanto mayor sea la probabilidad subjetiva del miembro de recibir castigo por no conformarse, tanto más intentará evitar el parecer desviado. Al estudiar **(30)** setecientos miembros de comités dedicados a "educar" al público para que apreciara los productos de una industria nacional, se observó que los miembros seguían con mayor actividad las prácticas aprobadas por sus grupos de usarse más a menudo sanciones negativas que de no usarse. Por ello los miembros se conducían como lo esperaban sus colegas, pues sabían de las desagradables consecuencias que habría de no hacerlo. Sin embargo, en el capítulo 20, French y Raven creen que el poder del grupo, cuando se basa en la coerción, es más efectivo, si los miembros consideran legítimas tales amenazas —es decir, de acuerdo con los valores de los miembros— que si las consideran ilegítimas.

Como la posibilidad de castigo es mayor cuando otros saben que el miembro se ha desviado, en oposición a cuando con éxito oculta su no conformismo, se deduce que la conducta pública será probablemente más conformista que la conducta privada, y más fácil de conformarse a lo que el grupo espera que las creencias ocultas, si ante todo se usa el castigo como imposición.

Toda persona es simultáneamente miembro de varios grupos, y la influencia de cierto grupo sobre el miembro en un momento dado puede depender en que tal membrecía sea momentáneamente más importante para el

individuo. A menudo el miembro del grupo recibe indicios que le recuerdan ser "uno de nosotros": metodista, Elk, rotario, miembro de su profesión o algo por el estilo. Porque hacen resaltar su membrecía, tales indicios elevan lo sobresaliente del grupo. Más aún, le recuerdan que debe respetar los estándares del grupo. En un experimento sobre cambio de actitud, Kelley (20) expuso estudiantes católicos a comunicaciones persuasivas que se oponían a ciertos puntos de vista sustentados por la Iglesia. Antes de recibir esas comunicaciones, se recordó a algunos estudiantes que eran miembros de la Iglesia Católica; a otros no se les recordó. Kelley encontró que subrayar la importancia de la membrecía creaba mayor resistencia al cambio de actitudes ancladas en el grupo. Por alguna razón, los efectos fueron más acentuados en estudiantes de preparatoria, que en estudiantes universitarios.

## CONSECUENCIAS DE LA DESVIACIÓN

Cuando alguien se desvía de los estándares de grupo, otros miembros ejercen presiones sobre él, urgiéndolo a corregir sus modos. Al observar el proceso de una reunión de grupo, se halla un aceleramiento del interés al surgir un comentario desviado, una concentración de comunicación hacia el desviado y, a veces, falta de razón al reaccionar al contenido del comentario hecho. Es de suponer que la frecuencia de tal comunicación aumentará cuanto más seria se considere la desviación. De acuerdo con tal suposición, los investigadores han notado que los miembros se comunican con un colega más a menudo cuando sus acciones se desvían de los estándares de grupo (5) y cuanto más importante sea dicho estándar para el grupo (24). Las comunicaciones se dirigen más a menudo hacia la persona desviada si los remitentes perciben una probabilidad razonable de cambiarlo. De ser evidente que el desviado persistentemente se niege a cambiar, o que sea incapaz de hacerlo, el grado de comunicación dirigida hacia él declina notablemente (24).

El grupo tiene un castigo potente para el miembro que persiste en desviarse a pesar de las presiones ejercidas para que cambie: puede redefinir sus límites, para excluir al desviado, y así protege la uniformidad entre los miembros. Puede lograrse de varios modos el rechazo del desviado: apartarlo, de manera que nadie le hable o lo escuche; eliminarlo de las actividades del grupo, o expulsarlo. Obviamente, cuanto más atractivo sea el grupo para el miembro, más deseará evitar esa sanción extrema. Paradójicamente, a mayor cohesión del grupo, mayor probabilidad de que los miembros rechacen a un miembro que persistentemente se desvía.

En el capítulo 13, Schachter describe los resultados de un experimento de laboratorio en que se dio oportunidad a estudiantes universitarios de aceptar o rechazar a sus compañeros, pensando en futuras reuniones. Tres participantes pagados tomaron diferentes posiciones respecto a las opiniones desarrolladas en discusiones de grupo. Uno comenzó desviándose de la opinión predominante en el grupo, pero cambió su posición para conformarla a la del grupo (el cambiante); otro permaneció siendo un no conformista durante toda la reunión experimental (el desviado), y el tercero adoptó actitudes sumamente parecidas al espíritu del grupo (el conformista). Los resultados indican que se rechazó violentamente al desviado, pero no así al conformista ni al cambiante. Se encontró posteriormente que la tendencia de los miembros al rechazar al desviado era mayor cuanto mayor era la cohesión de grupo y cuanta mayor importancia tenía la desviación para los propósitos del grupo. Se ha repetido el experimento en diferentes poblaciones de sujetos. Emerson (12) halló entre estudiantes preparatorianos una tendencia ligeramente menor a rechazar los desviados que la hallada por Schachter entre universitarios. Para Emerson, esos estudiantes jóvenes no estaban tan seguros de sí mismos sobre los temas discutidos, y a menudo cambiaban de opinión para adaptarse a los argumentos de los desviados. Réplicas de este estudio, hechas en siete naciones europeas, también produjeron resultados generalmente concordantes con el trabajo de Schachter (26). En apariencia, la tendencia a rechazar desviados no es un fenómeno limitado a los Estados Unidos.

El miembro capaz de adaptarse a los estándares del grupo gana la aprobación de otros y obtiene una sensación de satisfacción de hacer lo debido. Las presiones sociales exigen mucho de su valor cuando prefiere

sostener sus principios personales, que contradicen los estándares del grupo (**21**). Peor aún, si no logra lo que otros esperan de él, podría tener sentimientos de fracaso, sólo reducibles al hacer que el grupo disminuya sus demandas, o retirándose de él. Gross, Mason y McEachern (**16**) mostraron, al analizar el papel del superintendente de escuela, que la salud mental y la eficiencia del director de escuela, está directamente relacionada con el grado en que él y su equipo de maestros tengan más valores similares acerca de la educación.

Por lo tanto, una persona desviada sufre de intranquilidad al interactuar con sus colegas. Si se le rechaza por mantener una posición impopular, es probable que aumente su ansiedad. En un estudio experimental, Pepitone y Wilpizeski (**23**) demostraron que los miembros desconocidos por los compañeros de grupo a causa de sus creencias inaceptables, se despreciaban a sí mismos y se enojaban con quienes eran responsables de su dilema. También es probable que una persona rechazada pueda apartarse y decir poco a los otros, aumentando así su aislamiento.

La experiencia práctica indica que los miembros no siempre son vulnerables a las presiones de grupo, incluso cuando han perdido confianza en una creencia. Pueden hallar medios de protegerse a sí mismos. Brodbeck (**6**) y Berkowitz (**4**) observaron que las personas cuyas creencias habían quedado reducidas por exposición a contra presiones, prefieren oír argumentos del lado propio y no del otro lado. Como resultado de escuchar preferentemente a quienes están de acuerdo con ellos y de ignorar los argumentos de los oponentes, se refuerza la confianza en las opiniones propias.

Un desviado puede adoptar otros medios de protección contra las presiones sociales y contra la posibilidad implicada de rechazo. Por ejemplo, evitar la vigilancia de quienes dirigirían su conducta sabiendo que no pueden controlarlo si su conducta no es visible. Oponerse al espíritu, si no a la letra, del estándar mediante una conducta mínimamente aceptable, que para él sea el máximo. O conformarse tan estrictamente que sus acciones sean destructivas, aunque no pueda llamárselas desviacionistas. El desviado con suficiente poder social puede dificultar que otros apliquen sus acciones correctivas, o puede intentar cambiar el estándar a modo de obtener más libertad. Y de haber más de un desviado en el grupo, pueden unirse para obtener estándares más tolerables para el grupo (**32**).

Incluso cuando el individuo decide conformarse, es posible que tenga ciertas reservas sobre su decisión, ya que la alternativa escogida rara vez es por completo positiva. Por ello experimenta un estado de disonancia cognoscitiva: saber de cualquier aspecto negativo de la alternativa escogida disuena con su cognición de haber rechazado la creencia. De este modo, a mayor atracción de la creencia abandonada para conformarse, mayor disonancia tras de tomarse la decisión. En el capítulo 10, Festinger y Aronson mostraron los esfuerzos que se hacen para reducir un estado de disonancia. Un modo es que la persona se convenza de que la creencia de otros es más atractiva, en relación a su propia creencia original, de lo que previamente había supuesto. De ello se desprende que quienes se conforman pueden buscar convencerse, y convencer a otros, que tiene un gran valor haber cambiado de creencia. Tales personas pueden, de hecho, aumentar dentro del grupo las presiones para conformarse.

La literatura existente proporciona numerosas pruebas de que cuando una persona se desvía del estándar de grupo que se considera aplicable para él, se usan presiones de varios tipos para lograr su conformidad. Sin embargo, es de preguntarse si no existen condiciones en que el grupo tolera la desviación del individuo. Este tema tan interesante no ha recibido la atención que merece, pero Hollander (**18**) hizo sugestiones útiles, mismas que pueden probarse. Para él, es posible excusar la conducta desviada del miembro si éste se ha puesto a prueba de alguna manera. Por ejemplo, de hacer una contribución útil al grupo, almacena lo que podría llamarse *créditos de idiosincrasia,* que le proporcionan el derecho a desviarse hasta cierto grado de las costumbres establecidas. Por lo común la persona de *status* alto ha reunido cierto número de créditos y, según el enfoque ofrecido por Hollander, puede desviarse de los estándares de grupo sin provocar las reacciones correctivas que recibe un miembro regular. De ello se desprende que los miembros de *status* alto pueden desviarse de los estándares del grupo más a menudo que los de *status* bajo.

Pero de ordinario una persona de *status* alto está en mejor posición de afectar los resultados del grupo que el miembro regular. ¿No esperarían los miembros que usara esa habilidad para lograr sus resultados? De esperarlo, los miembros estarían especialmente dispuestos a desaprobar las desviaciones del miembro de *status* alto. En el capítulo 40, Wiggins, Dill y Schwartz examinan las reacciones de los miembros hacia desviados que se diferencian en el *status*. Informan que se permitirá a una persona de *status* alto transgredir los estándares mientras su conducta no sea perjudicial para el grupo. Sin embargo, si sus acciones hieren al grupo, los miembros responden con mayor hostilidad que cuando una persona de *status* menor hace lo mismo.

## FUENTES DE HETEROGENEIDAD ENTRE LOS MIEMBROS

Por ahora se han discutido los estándares de grupo como si las presiones sociales buscaran siempre la conducta uniforme para todos los miembros. En realidad, el grupo puede exigir diferentes estándares a diferentes personas. Muchos grupos crean posiciones especializadas, cada una de ellas con su propia serie de responsabilidades y procedimientos, y se espera que los miembros asignados a esos papeles actúen del modo prescrito por cada papel; por ejemplo, un grupo de hospital que consista de ayudantes de enfermera, enfermera, interno y médico residente. Las prescripciones del rol son presiones hacia la uniformidad entre quienes ocupan cierta posición en el grupo. Es de suponer que a mayor cohesión de grupo, más fuertes las presiones sobre el ocupante del rol para que actúe como de él se espera. Hall (**17**) examinó esta proposición al estudiar la cohesión en tripulaciones de bombarderos. Descubrió que se asociaba una cohesión mayor con un acuerdo mayor entre los miembros de la tripulación respecto a cómo debería actuar el comandante del avión hacia los tripulantes y con mayor adaptación de la conducta del comandante a las presiones de la tripulación.

Puede surgir en el grupo la heterogeneidad de creencias, actitudes, valores o conducta porque los miembros pertenecen también a otros grupos, cuyos estándares son diferentes entre sí. Desarrollar un estándar uniforme en tal grupo enfrentaría a ciertos miembros con un conflicto de lealtad: ¿Cuál estándar de grupo seguir? Se generó ese tipo de conflicto en el experimento de laboratorio realizado por Gerard (**15**). Formó grupos de discusión y les asignó como tarea lograr una decisión unánime respecto a la mejor solución para un problema social. Una semana más tarde situó a los miembros en grupos diferentes, donde encontraron que la decisión de sus grupos anteriores chocaba con la de los nuevos colegas (participantes pagados, cuya tarea era estar en desacuerdo con los sujetos). Se resistieron las presiones al cambio en estos últimos grupos, al grado de que los primeros grupos resultaron atractivos para los sujetos. El estudio de Kelley ya descrito, dedicado a las creencias de los católicos, indica que muy probablemente la persona se adherirá, en cualquier momento, a las creencias del grupo sobresaliente. Cuando en el grupo surge la heterogeneidad porque los miembros también pertenecen a otros grupos, puede serle difícil al grupo establecer estándares necesarios para su funcionamiento efectivo.

A veces los grupos concuerdan en que no se permitirá desarrollar presiones de uniformidad en ciertas áreas de la vida en grupo, para alentar la creación, por ejemplo, o para respetar la libertad académica es ejemplo de un acuerdo para permitir el desacuerdo. Pero probablemente se tolere la heterogeneidad más a menudo por no existir necesidad de uniformidad, las prácticas y creencias dispares respecto a ciertos temas no amenazan los propósitos o los procesos del grupo. Por ejemplo, no se serviría a ninguna función útil insistir, en un club de poker, que se tuviera una opinión uniforme respecto a la edad del universo, aunque tal uniformidad podría ser esencial a los miembros de un grupo religioso. Se necesitan investigaciones adicionales para elucidar las condiciones que fomenten una amplia tolerancia a la existencia de diferencias dentro del grupo.

## CÓMO CAMBIAN LOS ESTÁNDARES DE GRUPO

Una vez establecidos los estándares de grupo, resultan notablemente resistentes al cambio, como prueban a fondo los hábitos para la salud, las prácticas de labranza, los métodos

de producción, las costumbres religiosas y muchas otras formas de vida. Sin embargo, existen pruebas de que cambian y de que pueden cambiarse.

Por ejemplo, se supone que si en el grupo cambia substancialmente la membrecía, los recién llegados pueden traer consigo nuevos puntos de vista y el ímpetu necesario para cambiar los estándares establecidos. Jacobs y Campbell (**19**) examinaron esa posibilidad. Mediante una técnica primero empleada por Sherif (**28**), crearon un estándar de grupo: el grupo de sujetos se sentaba en un cuarto oscuro y observaba una diminuta mancha de luz que, aunque físicamente estacionaria, parecía moverse (fenómeno autocinético). Se instruyó a cada sujeto de anunciar a su turno la distancia recorrida por la luz durante cierto intervalo. De hecho, el grupo consistía de un sujeto crítico y varios otros "miembros", cuyas instrucciones eran afirmar haber observado un movimiento mucho mayor del informado por gran parte de los sujetos inocentes. Tras de varios ensayos de ese tipo, el sujeto crítico terminaba por dar informes acordes a los de los demás "miembros".

En ese momento, un "miembro" colaborador abandonaba el grupo y un sujeto inocente ocupaba su lugar. Después de repetidos ensayos, el nuevo sujeto terminaba por expresar juicios consistentes con el estándar de grupo. Se siguió el procedimiento hasta eliminar del grupo, uno por uno a todos los asistentes experimentales; en ese momento el grupo consistía por completo de sujetos inocentes, cuya conducta estaba guiada por los estándares de grupo. Jacobs y Campbell continuaron el experimento substituyendo, uno de cada vez, un nuevo sujeto inocente por cada miembro viejo. ¿Por cuánto tiempo persistía la creencia uniforme original? Los resultados indican que para la sexta "generación" de sujetos, la influencia del grupo original de "miembros" instruidos había desaparecido por completo. En cada etapa intermedia, el grupo daba juicios relativamente uniformes, pero según cambiaba la membrecía, los juicios cambiaban al nivel dado por los individuos al dar juicios por sí solos. Parece ser, entonces, que los nuevos miembros, al entrar en el grupo, tienden a conformarse al estándar de grupo presente, pero que también ejercen una ligera influencia sobre el estándar en sí.

Ziller y sus asociados (**33**) han examinado ciertas condiciones que afectan las reacciones de los grupos al llegar miembros nuevos. Si el individuo entra en un grupo donde los miembros no esperan nuevos miembros adicionales, es posible que se le desconozca. Sin embargo, si los miembros esperan adiciones al grupo, es posible que respondan de modo activo y presten cierta atención a sus opiniones. Al primer tipo de grupo se le llama "cerrado" y al segundo, "abierto". Es interesante notar que los grupos estudiados por Jacobs y Campbell eran "abiertos", de acuerdo con esta distinción. Entonces, de repetirse el experimento con grupos "cerrados", se esperaría hallar menos influencia de los recién llegados sobre el estándar del grupo.

Coch y French (cap. 26) informaron de hallazgos hechos en un experimento de campo, en que los grupos sufrieron cambios sorprendentes en sus estándares. Tras introducirse un nuevo método de trabajo, no más difícil que el anterior, los trabajadores de un grupo disminuyeron su tasa de producción y ejercieron fuertes presiones para lograr la conformidad con el nuevo estándar. Otros grupos de trabajadores cambiaron sus estándares de grupo también, pero en dirección opuesta: exigían mayor velocidad de producción. La variable mayor que determinaba el volumen de producción en los dos tipos de grupos fue el grado de oportunidad que tenían de participar en las decisiones sobre cómo realizar el cambio en el trabajo. Los trabajadores que participaron en las discusiones de grupo sobre cómo lograr el cambio, elevaron la tasa de producción tras hacerse el cambio; aquellos a quienes sencillamente se notificó el cambio, disminuyeron su tasa de producción. En apariencia, los estándares cambiaron en respuesta a cambios en la relación del grupo con su ambiente.

Aunque pueden cambiarse los estándares de grupo, su característica más sorprendente es la durabilidad y el que puedan ser fuentes de resistencia al cambio en las prácticas de grupo. Ello ha ocasionado varias demostraciones experimentales, en las que se demostró que si el grupo en su totalidad toma una decisión sobre algún cambio conductual para los miembros, se llevará al cabo la conducta escogida incluso si los miembros se encuentran lejos del grupo. Se ha demostrado que las decisiones de grupo son más efectivas

que otros métodos para estimular cambios de conducta en cosas tales como alimentar niños con jugo de naranja, aumentar la producción de pijamas, mejorar la confiabilidad de las tasas de mérito, buscar cáncer en los pechos, o el servir hígado, riñones, sesos o pan integral. Lewin (22) describió los resultados de varias demostraciones parecidas, probando que el cambio ocurrirá con mayor probabilidad cuando el grupo toma "el compromiso" como grupo, que cuando los individuos se prometen algo a sí mismos.

Por ello, al parecer, las decisiones de grupo son más efectivas para cambiar la conducta que los discursos o las discusiones de grupo en que no se toman decisiones; pero no está del todo claro qué las hace funcionar. Algunos asumen que el compromiso público a realizar la conducta aceptada crea una conciencia de lo que unos miembros esperan de otros, creándose así en cada miembro las fuerzas que lo llevan a cumplir con esos sentimientos ampliamente sentidos. Así, las presiones de uniformidad sirven para desarrollar un estándar de grupo. Siguiendo la teoría de Festinger brevemente descrita en el capítulo 14, se supondría que los grupos más cohesivos desarrollarían estándares más fuertes conforme a la decisión de grupo. Sin embargo, nunca se ha probado adecuadamente tal noción. Otras condiciones, ya descritas, que sirven para reforzar las presiones de uniformidad, también elevarían el efecto de las decisiones de grupo.

Un estudio de Bennett (3) arroja dudas sobre la importancia del compromiso público en las decisiones de grupo. Bennett utilizó grupos pequeños que se reunían por breves periodos. Al comparar los resultados de varios métodos para influir, halló que la discusión de grupo y los aspectos compromiso público de las decisiones de grupo no aumentaban significativamente la probabilidad de que la conducta aceptada por el grupo llegara a realizarse. Los rasgos más importantes son haber tomado una decisión y el grado en que se haya obtenido el consenso del grupo. Esas dos variables explican en gran parte el cambio producido por la decisión de grupo. Descubrir la importancia del consenso de grupo apoya la idea de que las presiones de grupo hacia la uniformidad pueden ser más fuertes cuando se acepta por unanimidad una proposición.

En un análisis teórico de presiones de uniformidad, Lewin (22) empleó el concepto de "equilibrio casi estacionario". Para él, el estándar de grupo es un campo de fuerzas con tal distribución, que cualquier desviación del nivel de estándar encuentra fuerzas que lo obligan a volver a dicho nivel. Lewin concluye que un cambio acertado de conducta, gobernado por el estándar de grupo, incluye tres aspectos: "descongelar" el campo de fuerzas existentes, movilizarse hacia un nuevo nivel y "congelar" la vida del grupo en el nuevo nivel. Aunque Lewin no describió en detalle los procesos implicados en cada una de esas fases, su enfoque general sirve para identificar ciertos aspectos críticos del proceso que hace cambiar el estándar de grupo.

## REVISIÓN DE LAS INVESTIGACIONES INFORMADAS EN LA TERCERA PARTE

Se han realizado las investigaciones sobre uniformidad dentro de los grupos en una amplia variedad de formas y lugares. Los trabajos informados en esta sección ilustran el enfoque, al que se hizo hincapié en páginas anteriores, de que los estándares tienen valor instrumental para los miembros del grupo y los apoyan presiones interpersonales de uniformidad.

Festinger, Schachter y Back (cap. 12) ofrecieron un estudio de campo sobre los estándares de grupos informales, que dio impulso a varias investigaciones incluidas en capítulos posteriores. Determinaron mediante entrevistas la cohesión de varios conjuntos y edificios en dos proyectos habitacionales, y las actitudes de los residentes hacia una organización de inquilinos. Mostraron que las vecindades cohesivas tienen mayor uniformidad de actitud hacia la organización y más uniformidad de conducta en la medida en que participen en esa organización. Uno de los hallazgos importantes fue que las personas desviadas de los estándares de la vecindad tienen menos probabilidad de ser aceptadas como amigas por el resto de las personas que allí viven.

Schachter (cap. 13), en un experimento de laboratorio, sujetó a un estudio más riguroso este hallazgo. Invitó a estudiantes a unirse a un club, organizado para discutir

temas de bastante interés. Tres participantes pagados asistieron a cada reunión. Dos de ellos se conformaban a las creencias del grupo y otro tomaba una posición claramente desviada. Se indicó antes, en este capítulo, que se aceptaba a los dos participantes y se rechazaba al desviado. El rechazo del desviado era más fuerte en grupos de cohesión elevada y cuando su desvío tocaba temas muy importantes para los propósitos del grupo.

En el capítulo 14 Festinger desarrolla la teoría en que se basaron los dos estudios descritos previamente, y explica cómo la cohesión del grupo determinará el poder que éste tiene para exigir uniformidad entre los miembros.

En el capítulo 15, Schachter, Ellertson, McBride y Gregory examinan la forma en que la cohesión afecta la productividad del grupo. Sostienen que la cohesión, como tal, no necesariamente incrementa o hace disminuir la productividad del grupo. Más bien la cohesión sirve para elevar la susceptibilidad de los miembros del grupo a la influencia mutua. Por ello, si las influencias predominantes son restringir la producción, la cohesión tenderá a elevar esas influencias y a bajar la producción. Por otra parte, si las influencias del grupo tienden en dirección opuesta, la cohesión elevará la productividad.

Converse y Campbell demostraron, en el capítulo 16, que puede usarse útilmente la teoría propuesta por escritores anteriores para explicar la conducta manifestada al votor y la identificación con partidos políticos. Mediante datos obtenidos en una muestra nacional de preferencias al votar, informaron que las personas más identificadas con su partido probablemente votarán de acuerdo con los planes de tal partido; después agregaron que el efecto de los temas políticos sobre los estándares de grupos no políticos dependerá del grado en que los temas políticos sean importantes para esos grupos.

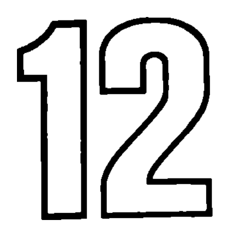
## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Asch, S. Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. En la obra de H. Guetzkow (Dir.), *Groups, leadership, and men.* Pittsburgh: Carnegie Press, 1951.
2. Asch, S. *Social psychology.* Nueva York: Prentice-Hall, 1952.
3. Bennett, E. Discussion, decision, commitment, and consensus in "group decision." *Human Relations,* 1955 **21**, 251-273.
4. Berkowitz, L. Cognitive dissonance and communication preferences. *Human Relations,* 1965, **18**, 361-372.
5. Berkowitz, L., y Howard, R. Reactions to opinion deviates as affected by affilation need and group member interdependence, *Sociometry,* 1959, **22**, 81-91.
6. Brodbeck, M. Role of the small group in mediating the effects of propaganda. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1956, **52**, 166-170.
7. Burns, T. The reference of conduct in small groups: Cliques and cabals in ocupational milieux. *Human Relations,* 1955, **8**, 467-486.
8. Cohen, A. K. *Delinquent boys.* Glencoe, Ill.: Free Press, 1955.
9. Crutchfield, R. Conformity and character. *The American Psychologist,* 1955, **10**, 191-198.
10. Darley, J. Fear and social comparison as determinants of conformity behavior. *Journal of Personality and Social Psychology,* 1966, **4**, 73-78.
11. Deutsch, M., y Gerard, H. A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1955, **51**, 629-636.
12. Emerson, R. Deviation and rejection: An experimental replication. *American Sociological Review,* 1954, **19**, 688-693.
13. Festinger, L. A theory of social comparison processes. *Human Relations,* 1954, **7**, 117-140.
14. French, J. R. P., Jr. Organized and unorganized groups under fear and frustration. *Univ. of Iowa Studies in Child Welfare,* 1944, **20**, 231-308.
15. Gerard, H. The anchorage of opinions in face-to-face groups. *Human Relations,* 1954, **7**, 313-325.
16. Gross, N., Mason, W., y McEachern, A. *Explorations in role analysis.* Nueva York: Wiley, 1958.

17. Hall, R. Social influence in the aircraft commander's role. *American Sociological Review,* 1955, **20,** 292-299.
18. Hollander, E. Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review,* 1958, **65,** 117-127.
19. Jacobs, R., y Campbell, D. The perpetuation of an arbitrary tradition through several generations of a laboratory microculture. *Journal of Abnormal al Social Psychology,* 1961, **62,** 649-659.
20. Kelley, H. Salience of membership and resistance to change of group anchored attitudes. *Human Relations,* 1955, **8,** 275-289.
21. Kennedy, John F. *Profiles in courage.* Nueva York: Harper, 1955.
22. Lewin, K. Frontiers in group dynamics. *Human Relations,* 1947, **1,** 5-42.
23. Pepitone, A., y Wilpizeski, C. Some consequences of experimental rejection. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1960, **60,** 359-364.
24. Sampson, E. E., y Brandon, A. The effects of role and opinion deviation on small group behavior. *Sociometry,* 1964, **27,** 261-281.
25. Schachter, S. *The Psychology of affiliation.* Stanford: Stanford Univ. Press, 1959.
26. Schachter, S., y cols. Cross-cultural experiments on threat and rejection. *Human Relations,* 1954, **7,** 403-439.
27. Scott, W. A. *Values and organizations.* Chicago: Rand McNally, 1965.
28. Sherif, M. *The psychology of social norms.* Nueva York: Harper, 1936.
29. Stock, D., Whitman, R., y Lieberman, M. The deviant member in therapy groups. *Human Relations,* 1958, **11,** 341-371.
30. Survey Research Center. *Participation in voluntary committees.* Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1956.
31. White, W. S. Who really runs the senate? *Harper's Magazine,* 1956, **213,** 35-40.
32. Yinger, J. M. Contraculture and subculture. *American Sociological Review,* 1960, **25,** 625-635.
33. Ziller, R., Behringer, R., y Jansen, M. The newcomer in open and closed groups. *Journal of Applied Psychology,* 1961, **45,** 55-58.

# Funcionamiento de los estándares de grupo

*Leon Festinger, Stanley Schachter y Kurt Back*



SE ha usado libremente el término *estándar de grupo,* o *norma de grupo,* para describir o para explicar el bastante bien substanciado hallazgo de que miembros del mismo grupo cara-a-cara exhiben relativa uniformidad respecto a las opiniones específicas y a los modos de conducta. El uso del término, sea en forma descriptiva o explicativa, generalmente ha llevado consigo el significado de que esa uniformidad observada se deriva, de algún modo, de influencias que el grupo es capaz de ejercer sobre sus miembros. El que miembros de alguna clase social tengan gustos relativamente similares, por ejemplo, en elegir actividades recreativas, se ha explicado por lo general, conforme a influencias interindividuales o de grupo, y no en base a circunstancias similares que producen reacciones semejantes, pero independientes, en varias personas.

Ya no hay duda de que individuos y grupos ejercen influencias sobre otros, lo que resulta en opiniones y patrones de conducta uniformes. Muchos estudios han demostrado la existencia e importancia de ese fenómeno. El experimento clásico de Sherif (3) claramente demostró que, al menos en situaciones casi por completo sin estructura, el individuo dependía casi por entero del grupo para for-

Condensado de los capítulos 5 y 6 del libro de los mismos autores titulado *Social pressures in informal groups (Presiones sociales en grupos informales)*. Nueva York, Harper, 1950. Reproducido con permiso de los autores y de la Harper and Row.

mar un modo estable de respuesta. Claramente, la fuerza de la influencia del grupo bastó para superar gran parte de los factores individuales.

También se ha demostrado en una serie de estudios independientes (1) que las aspiraciones de la gente y la conducta para decidir una meta están fuertemente influidas por informaciones sobre cómo los otros se conducen y por sus relaciones con esos otros. Todas esas influencias producen cambios en la conducta del individuo; ello lo hace ser más similar a otros miembros del grupo al que se siente pertenecer.

Una vez abandonada la bien controlada situación de laboratorio, se dificulta afirmar inequívocamente que la uniformidad observada se debe a la influencia del grupo. Por ejemplo, Newcomb (2), al estudiar una comunidad universitaria reputada como liberal, halló que los estudiantes se volvían cada vez más liberales según se alargaba su estancia en la universidad. Es plausible afirmar que esos cambios de actitud resultaban de presiones e influencias de grupo, una vez que el estudiante se ha hecho miembro de la comunidad. Sin embargo, también sería posible sostener que esos cambios ocurren independientemente en gente distinta, como resultado de experiencias similares a las que estuvieron sujetos en esa universidad, bastante exclusiva. Demostrar la existencia de un estándar de grupo sería en verdad difícil. Tal demostración tendría que basarse en una serie de hechos empíricos respecto a los medios por los que el grupo impone el estándar, la relación entre el patrón de conformidad y la estructura del grupo y la relación con el grupo de miembros que se desviaron del estándar.

El estudio que ofrecemos investigó la naturaleza y funcionamiento de los estándares de grupo en dos proyectos de vivienda. Los dos proyectos, Westgate y Westgate West, fueron ocupados por familias de estudiantes del Massachusetts Institute of Technology. Las viviendas del Westgate eran casas dispuestas en conjuntos en forma de U. Las de Westgate West eran apartamientos en hileras de estructuras tipo barraca, de dos pisos. La misma organización de inquilinos sirvió a los dos proyectos. El conjunto Westgate y el edificio de Westgate West se habían vuelto, al hacerse el estudio, el nexo de la vida social en esos proyectos. Los grupos amistosos se formaron principalmente dentro del conjunto y dentro del edificio. Los antecedentes y los intereses de los residentes eran relativamente homogéneos en ambos proyectos y no hubo ninguna base selectiva al distribuir las casas o los apartamientos entre la gente. También quedó claro que no hubo tratamientos diferentes en el conjunto o en los edificios. Por consiguiente, podía realizarse el estudio de los estándares de grupo, con buenos resultados de examinarse con cuidado las razones para que existieran diferencias de conducta entre las unidades sociales en que surgieron tales diferencias.

Se descubrió que existían diferencias entre los conjuntos en un grado notable, respecto a problemas con la organización de inquilinos del Westgate. Dicha organización era, al menos en potencia, de igual propósito e importancia para todos los residentes del Westgate y del Westgate West, y se urgió a todos los residentes a apoyarla. En el Consejo Westgate, la representación era conforme a conjuntos y edificios y, en consecuencia, exigía que participara cada conjunto y cada edificio. Sin embargo, a pesar de tal igualdad de representación, algunos conjuntos y edificios apoyaban a la organización, mientras que otros le eran abiertamente hostiles y otros más indiferentes. Ahora se examinarán los determinantes de esas diferencias entre los conjuntos y entre los edificios, para ver si los estándares de grupo funcionaban o no y, de funcionar, en qué forma eran más efectivos.

## ACTITUDES HACIA EL CONSEJO WESTGATE

Hacia mayo de 1947, al reunirse los datos de entrevistas respecto a las actitudes de los residentes hacia la organización Westgate, el Consejo había llegado casi al fin de su primer semestre de existencia activa. Como el cambio de residentes ocurría principalmente en las vacaciones entre semestres, en realidad casi todos los residentes que allí habitaban en el momento de las entrevistas habían vivido en el proyecto desde que el Consejo inició su programa activo.

Como parte de una entrevista más extensa, se preguntó a todas las familias de Westgate (100) y a 116 familias de las 170 que cons-

tituían el Westgate West: "Nos han dicho que hay aquí una organización de inquilinos. ¿Qué piensa usted de ella? ¿Toma parte activa en ella?" Se instruyó a los entrevistadores de continuar esas preguntas con indagaciones no dirigidas, hasta quedar satisfechos de haber obtenido una imagen adecuada de la actitud hacia la organización y del grado y tipo de participación en sus actividades. Después se categorizaron esos datos del siguiente modo:

### Actitudes hacia la organización

**Favorable.** Gente que consideraba a la organización como algo bueno. Por lo común, avalaban la idea de la organización como tal y algunas metas del Consejo. Las respuestas iban de la aprobación calurosa ("estoy definitivamente en favor de ella"; "es un proyecto digno de atención"; "está funcionando bien") a la respuesta vagamente aprobatoria ("no está mal").

**Neutral.** Gente que mencionaba puntos específicos buenos y malos de la organización, de modo que era difícil asignarle una actitud definitivamente favorable u opuesta. En efecto, esta categoría incluía gente fronteriza que tenía una actitud fundamental, pero que le veía muchas cosas en contra. Ejemplos: "Supongo que está bien si logran algo; pero no creo que lo hayan conseguido aún." "Es una buena idea, pero no hay tantos problemas por resolver en la comunidad."

**Apático.** Esta gente decía no haber estado lo bastante interesada para averiguar algo sobre la organización. En cierto sentido, esta es una actitud moderadamente desfavorable, pues la organización no les preocupaba. Por otra parte, no expresaban ninguna opinión directamente desfavorable: "No sé nada sobre ella. No he ido a ninguna reunión. Por no saber nada, prefiero no opinar."

**Desfavorable.** Gente que expresaba una opinión definitivamente desfavorable sobre la organización, considerándola pérdida de tiempo, diciendo que sus componentes eran personas objetables, que nunca se lograría nada: "Gran parte de los miembros son reaccionarios; no le prestan atención a los aspectos más amplios. Es innecesaria y quizás superflua."

### Actividades en la organización

**Líder activo.** Gente que tomaba una parte definida en las actividades del Consejo como un todo: representantes, miembros de comité o trabajadores voluntarios. "Hemos estado dos o tres veces en reuniones como delegados. Yo fui cantinero voluntario en una de las fiestas." "Soy un representante de los conjuntos habitacionales. Soy miembro del comité de bienvenida, que recibe a los residentes nuevos."

**Seguidor activo.** Gente que, aunque no activa en el sentido de la categoría anterior, había asistido a más de una reunión. Cooperaba con el Consejo en nivel de conjunto. Acudían a las reuniones en que se elegían representantes. Atendían a los informes de los representantes sobre las actividades del Consejo, sugerían cosas, presentaban quejas, para que se estudiaran en la próxima reunión. Por consiguiente, eran parte necesaria de la organización, aunque no intervinieran en las actividades del Consejo como tal. "Hemos asistido a las reuniones del edificio, eso es todo." "Vamos a las reuniones. Todos van a ellas."

**Inactivo.** Gente que no se esforzaba por estar en contacto con la organización. Ello incluía a quienes pertenecían (es decir, se consideraban representados por el Consejo) y a quienes no sentían ni siquiera una relación formal con el Consejo. Desde el punto de vista de la conducta en sí, los dos grupos son indistinguibles. "A decir verdad, no participo. Es una espléndida idea, pero estoy muy ocupado." La respuesta principal de este grupo era un *no* seco. Esta gente ni siquiera asistía a las reuniones de los conjuntos.

Las preguntas sobre actitud y actividad medían dos aspectos diferentes de la relación persona-organización. Su actitud puede derivarse de varios intereses o creencias. Es posible considerar al Consejo como medio de satisfacer ciertas necesidades, como medio de reunirse con sus vecinos, como no importante para sus necesidades o como un pasatiempo infantil. Es obvio que algunas formas de considerar al Consejo producirán actividad con mayor facilidad que otras. Pero la actividad real del residente también dependerá de otros factores: si tiene o no tiempo, si algún vecino lo induce a un trabajo, si se cree capaz de hacer algo. Por consiguiente, es posible que la actitud y la actividad

ocurran juntas en todas las combinaciones, aunque algunas sean más probables que otras. Son tales variables distintas, aunque correlacionadas.

## PATRONES DE ACTITUD Y DE ACTIVIDAD

Hubo diferencias entre un conjunto y otro en la actitud y la actividad hacia la organización de inquilinos y en la misma. Ello implica que dentro de cada conjunto hubo relativa homogeneidad respecto a los dos factores. En el caso extremo, cuando todos los miembros del conjunto coincidan exactamente en ambas dimensiones, demostrar la homogeneidad sería cosa fácil. Desde luego, ese caso extremo no ocurre, y es necesario idear algún método para describir el patrón y el grado de homogeneidad. En otras palabras, ¿es un conjunto favorable y activo o es un conjunto desfavorable e inactivo? ¿Muestra esta combinación de conducta y de actitud el 80% de los miembros del conjunto o solo la muestra el 60%?

Dada la naturaleza de los datos, parece factible distinguir cuatro posibles tipos de patrones de conjunto; a saber, favorable-activo, favorable-inactivo, desfavorable-activo y desfavorable-inactivo. Una vez determinado en qué categoría se situaba un conjunto habitacional, era fácil computar el número de personas en dicho conjunto que se conformaban o que se desviaban del patrón de conjunto. Hecho esto, era posible pasar a examinar cuidadosamente si el grado observado de homogeneidad dentro de los conjuntos era digno de tomarse en cuenta y si era posible atribuirlo o no a la existencia de estándares de grupo.

Si solo van a distinguirse esos cuatro tipos de patrones, se deben combinar para el caso, adicionalmente las categorías originales en que se clasificaron los datos. Ello no representa problemas a la dimensión actividad. Está claro que las categorías líder activo y seguidor activo deben ser consideradas como activas, pero combinar las categorías de actitud presenta mayor problema. Las categorías extremas, favorables y desfavorable, caen claramente en su lugar adecuado. Las categorías apático y neutral no son tan claras. Se suponía que la gente apática era, por lo menos, moderadamente desfavorable a la organización, puesto que no se interesaba por ella o se había apartado lo suficiente de las cosas para no saber lo que estaba sucediendo. Conforme a tal razonamiento, se clasificó a la gente apática como desfavorable.

Los pocos residentes clasificados como neutrales eran, en realidad, casos fronterizos. Hasta cierto grado parecían favorables y, hasta cierto grado, desfavorables. Fuera cual fuera el patrón de conjunto habitacional, en ese sentido ambos se conformaban y se desviaban de él en la dimensión actitud. De acuerdo con tal enfoque, no se tomó en cuenta a la gente neutral para determinar el patrón del conjunto habitacional. De cualquier modo, hubo poca gente clasificada así, y no afectó mucho esa determinación. Una vez definido el patrón del conjunto habitacional, se consideró a los neutrales como conformistas si caían en la categoría de actividad adecuada y, desde luego, si no caían, como desviados.

Se describirá ahora el método usado para determinar el patrón del conjunto habitacional, tomando como ejemplo el Conjunto Tolman. Si se mira primero la dimensión actividad, se verá que doce residentes eran favorables y dos desfavorables. Entonces, la clasificación de dicho conjunto habitacional es "favorable-activa". En este caso, según nuestro procedimiento para los neutrales, se considerará cualquier persona neutral y activa como conforme al estándar de grupo. De los dos neutrales existentes en el conjunto, uno seguía el estándar de grupo y el otro no. Los conformes incluían a cualquiera que fuera favorable o neutral y activo. En este patrón hubo diez conformes y tres desviados.

El conjunto principal manifiesta un patrón diferente. Aquí, seis de los siete residentes eran activos, mientras que cinco eran apáticos o desfavorables. Por consiguiente, el patrón es "desfavorable-inactivo". Como el único residente neutral fue activo, no puede considerársele conformado al patrón. Aquél y los residentes favorables inactivos quedaron como desviados. Los cinco residentes inactivos, que eran apáticos o desfavorables, se conformaron al patrón.

Se realizó este procedimiento en cada uno de los nueve conjuntos Westgate y en cada uno de los diecisiete edificios Westgate West. En Westgate, cinco de los conjuntos mostraron tener un patrón favorable-activo, un patrón

**TABLA 1.** *Distribución actitud-actividad (porcentajes)* [a]

| | *Líderes activos* | *Seguidores activos* | *Inactivos* | *Sin clasificar* | *Total* |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Westgate ($N = 100$) | | |
| Favorables | 22 | 14 | 18 | | 54 |
| Neutrales | 2 | 6 | 4 | | 12 |
| Apáticos | | 1 | 15 | | 16 |
| Desfavorables | 2 | 2 | 13 | | 17 |
| Sin clasificar | | | 1 | | 1 |
| Total | 26 | 23 | 51 | | 100 |
| | | | Westgate West ($N = 166$) | | |
| Favorables | 16 | 38 | 24 | 1 | 79 |
| Neutrales | | 2 | 1 | | 3 |
| Apáticos | 1 | 2 | 8 | | 11 |
| Desfavorables | 1 | | 3 | | 4 |
| Sin clasificar | | 2 | 1 | | 3 |
| Total | 18 | 44 | 37 | 1 | 100 |

[a] Significación de las diferencias entre Westgate y Westgate West: Actitud $x^2 = 37.86$; $p = 0.01$; Actividad $x^2 = 12.42$; $p = 0.01$.

favorable-inactivo y tres conjuntos un patrón favorable-inactivo. Existían grandes diferencias entre los conjuntos. También existía, dentro de cada conjunto, una relativa homogeneidad. Cinco de los nueve conjuntos tenían una pequeña proporción de desviados. Excepto uno, en todos los conjuntos la mayoría se conformó al patrón del conjunto habitacional.

En Westgate West el grado de homogeneidad dentro de cada edificio fue quizá más sorprendente. Solo cuatro de los diecisiete edificios tenían hasta el 40% de desviados del patrón del edificio, y nueve de los edificios solo tenían uno o dos desviados. En contraste con Westgate, sin embargo, no hubo diferencias notables entre los patrones de los distintos edificios. Trece de los edificios tenían patrones favorables-activos y cuatro de ellos patrones favorables-inactivos. No hubo edificios con patrón desfavorable. Mientras que en Westgate hubo pruebas de homogeneidad dentro del conjunto y heterogeneidad entre los conjuntos, en Westgate West parecía existir el mismo grado de homogeneidad entre los edificios y dentro de los edificios.

Si se combinan todos los conjuntos habitacionales en un patrón Westgate general, y todos los edificios en un patrón Westgate West total, esa diferencia entre los proyectos surge aún con mayor claridad. En la tabla 1 se muestran los patrones totales para los dos proyectos. En Westgate, no existe un patrón general homogéneo. El 54% de los residentes manifestaron actitudes favorables; 33% actitudes desfavorables o apáticas, mientras que el 49% fueron activos y el 51% inactivos. Si se usa el mismo criterio para determinar el patrón general tal y como se usó en los conjuntos individuales, se sacaría en conclusión que Westgate tenía un patrón favorable-activo del que se desviaba el 78% de los residentes. Es obvio que la concentración mayor ocurría en favorable-activo y desfavorable-activo cuadrantes. Incluso si se abandona este método riguroso de determinar patrones y se considera el patrón de Westgate como favorable-activo, aún se encuentra una mayoría (56%) de residentes desviados.

La situación de Westgate West es claramente distinta. Aquí, 79% de los residentes eran favorables y solo el 15% desfavorables o apáticos, mientras que el 62% de los residentes eran activos y el 37% inactivos. El patrón general resulta favorable-activo. Gran parte de la desviación ocurrida en este patrón fue en la dimensión actividad, con poca desviación en la dimensión actitud.

¿Qué puede sacarse en conclusión al analizar el patrón de Westgate y el patrón de Westgate West? ¿Se tienen ya pruebas para afirmar la existencia o la no existencia de los

estándares de grupo? Respecto a Westgate, puede decirse con claridad que no hubo estándar de grupo para el proyecto como un todo. Dentro de Westgate existieron, obviamente, subgrupos antagonistas respecto a la actitud y a la actividad. Sin embargo, ¿puede sostenerse que hubo estándares de grupo dentro de cada conjunto habitacional? En este punto la conclusión parecería plausible, aunque de ninguna manera se ha demostrado por completo. Sin embargo, es necesario poder explicar por qué diferentes conjuntos habitacionales, cada uno compuesto por los mismos tipos de personas en circunstancias similares, reaccionaron hacia la organización en forma tan diferente unos de otros, y por qué, a pesar de distintas reacciones en diferentes conjuntos habitacionales, hubo una conducta relativamente homogénea dentro de cada conjunto. Las cosas hacen sospechar que estaban funcionando estándares de grupo o normas de grupo.

Sin embargo, en Westgate West no pueden hacerse las mismas conclusiones, Aquí es posible que existiera un estándar de grupo en cada edificio, y es posible que no existieran ni estándares de grupo ni normas de grupo, y que el alto grado de uniformidad obtenido se debiera a reacciones independientes pero similares de los residentes ante la misma situación. Como se indicó anteriormente, la hipótesis de que la uniformidad en Westgate West resultó de reacciones independientes similares de los residentes, parece probable por distintas consideraciones a diferencia de los residentes del Westgate, que habían estado viviendo allí por quince meses y habían tenido cuatro meses de experiencia con la organización, los residentes de Westgate West todos eran relativamente recién llegados. Esos residentes más antiguos de Westgate West solo habían vivido allí por unos cinco meses, y su contacto con la organización Westgate era limitado. Solo un mes antes de reunirse los datos se unió Westgate West a la organización. Por ello, es de suponer que en Westgate West, donde no había tiempo de que se formaran agrupaciones sociales en unidades cohesivas, y donde el contacto con la organización de inquilinos era reciente, las normas de grupo no se habrían desarrollado en grado considerable. Sin embargo, los inquilinos, todos en la misma situación y casi todos el mismo tipo de gente, tendían individualmente a reaccionar en forma favorable a la organización.

## PRUEBAS DE QUE EXISTEN ESTÁNDARES DE GRUPO

Conforme al examen de la presente distribución de conformidad y desviación ante la conducta mayoritaria, hemos trazado hipótesis sobre las razones que se encuentran tras del grado observado de uniformidad. Parece razonable suponer que existen estándares de grupo en los conjuntos habitacionales Westgate, pero que no existen en el Westgate West. De ser esto cierto, debe haber otras diferencias entre esos dos proyectos que apoyaran esas hipótesis. De inmediato puede hacerse una derivación. Si influencias de grupo determinaron en gran parte la conducta en Westgate, mientras que la conducta en Westgate West estaba determinada en gran parte por reacciones individuales, entonces las diferencias individuales en factores importantes deben mostrar más relación hacia las actitudes y la actividad en Westgate West que en Westgate.

Las razones personales dadas por los residentes de los dos proyectos a sus actitudes, y a participar o no en las actividades de la organización, fueron numerosas y variadas. Algunas personas tenían intereses especiales, a quienes ayudaba la organización; otros, en lo general, no creían en actividades organizadas; otros decían no tener tiempo; otros creían que sus esfuerzos serían inútiles, dado el poco tiempo que les quedaba por vivir en el proyecto. Todos esos factores, y otros del mismo tipo, constituían influencias que actuaban sobre el individuo, independientemente del grupo al que perteneciera. Hubiera sido deseable, aunque casi imposible, obtener indicaciones confiables sobre si cada uno de esos factores funcionaba o no en un individuo dado.

Sin embargo, hay datos a mano respecto al lapso que esperaban permanecer en el proyecto. Desde luego, ello coincidía con el periodo que esperaban permanecer en la escuela, y con bastante frecuencia se le mencionaba como la razón para no participar en actividades de la organización de inquilinos. Esos datos revelaron que apenas existía diferencia de actitud entre residentes de mucho

y residentes de poco tiempo, fuera en Westgate o en Westgate West.

La descomposición por actividades revela algo diferente. En Westgate, una vez más, se encontró poca diferencia. El grupo de tiempo más corto —iban a cambiarse en junio— no podía estar afectado por ningún programa del Consejo que fuera a largo o medio plazo. A pesar de ello, 9 de 16 grupos cooperaron con el Consejo. El grupo que esperaba residir allí por mucho tiempo —por lo menos un año, y con frecuencia no sabían cuándo iban a cambiarse— cooperó con el Consejo incluso un poco menos. Solo 14 de 29 grupos caían en esas categorías. Las diferencias no tienen importancia estadística.

Sin embargo, en las calificaciones de actividad de los residentes Westgate West se halló que el lapso de residencia sí implicaba diferencias. Entre los residentes de corto plazo, 50% cooperaban activamente con el Consejo, mientras que entre los residentes de largo plazo lo hacían el 72%. La media de residencia que daban los líderes activos era de 17 meses. Para los residentes inactivos, de 12 meses. Estas diferencias tienen importancia en nivel de 5%.

Así, la derivación queda comprobada. Los datos apoyan nuestras hipótesis respecto a la diferencia entre Westgate y Westgate West. En Westgate West, donde los individuos reaccionaban más o menos independientemente según sus necesidades y preferencias, se halló un grado de relación significante y apreciable entre el tiempo que esperaban permanecer en el proyecto y si eran o no activos en los asuntos de la organización de inquilinos. En Westgate, las influencias de grupo eran importantes. Determinante principal de la actividad del individuo era saber si otros estaban o no activos. En consecuencia, no existía relación alguna entre el tiempo que esperaban permanecer en el proyecto, o del beneficio que se esperaba obtener de las actividades organizativas, y si uno se volvía o no activo. Ahora es posible reafirmar la hipótesis con mayor confianza, y buscar la próxima derivación capaz de probarse.

Para lograr crear y mantener estándares de grupo, el grupo debe tener poder sobre sus miembros. Se ha llamado cohesión a este poder, a esta habilidad de inducir fuerzas en los miembros. Si el grupo utiliza ese poder para hacer que los miembros piensen y actúen del mismo modo —es decir, si existen estándares de grupo— deben relacionarse con la cohesión de grupo la homogeneidad de los patrones de actitud y de actividad. Por lo mismo, de no existir relación entre cohesión y homogeneidad de patrón, el grupo no usa su poder para inducir a los miembros la conformidad, y eso se toma como indicio de que están ausentes los estándares de grupo.

Puede medirse el poder del grupo por la atracción que ejerza sobre los miembros. Si la persona desea permanecer en el grupo,

**TABLA 2.** *Cohesión del conjunto habitacional y fuerza del estándar de grupo (Westgate)*

| | | | *Elecciones dentro del conjunto* | *Elecciones en el conjunto — ½ pares* |
|---|---|---|---|---|
| *Conjunto* | *Nº de residentes* | *% de desviados* | *Total de votos* | *Total de votos* |
| Tolman | 13 | 23 | 0.62 | 0.529 |
| Howe | 13 | 23 | 0.63 | 0.500 |
| Rotch | 8 | 25 | 0.55 | 0.523 |
| Richards | 7 | 29 | 0.47 | 0.433 |
| Main | 7 | 29 | 0.67 | 0.527 |
| Freeman | 13 | 38 | 0.48 | 0.419 |
| Williams | 13 | 46 | 0.53 | 0.447 |
| Miller | 13 | 46 | 0.56 | 0.485 |
| Carson | 13 | 54 | 0.48 | 0.403 |
| | Correlación *R.O.* con % de desviados | | −0.53 | −0.74 |
| | $t^a$ | | 1.65 | 2.92 |
| | *p* | | 0.15 | 0.02 |

[a] Se prueba la importancia del renglón y de la correlación del orden según lo sugirió M. G. Kendall, *The advanced theory of statistics*. Vol. I. Londres: Charles Griffin and Co., 1943, pág. 401.

será susceptible de influencias venidas de éste, y aceptará conformarse a las reglas impuestas por el grupo.

Los conjuntos habitacionales y los edificios de Westgate y de Westgate West eran, principalmente, grupos sociales. Por consiguiente puede medirse lo atractivo del grupo mediante las amistades surgidas dentro del grupo. Si los residentes tenían a la mayoría de sus amigos en el conjunto habitacional, el grupo les era más atractivo que si tenían poco amigos en dicho conjunto. La primera situación implicará un conjunto habitacional más cohesivo, capaz de inducir sobre sus miembros fuerzas más poderosas. Ello debería terminar en mayor homegeneidad dentro del conjunto más cohesivo que dentro del menos cohesivo.

Es fácil obtener las medidas necesarias para determinar la relación entre cohesión del conjunto habitacional y efectividad de los estándares de grupo. Pueden usarse datos sociométricos obtenidos al preguntar a los residentes con quién se veían más socialmente. De este modo, si los miembros de un conjunto habitacional dan un total de 30 elecciones, 18 de ellas se dan a otros del mismo conjunto, el porcentaje "dentro del conjunto" será de 60. Por lo tanto, se considera dicho conjunto más cohesivo que cualquier otro que de un total de 32 elecciones, únicamente 16 de ellas pertenecen a otros en el mismo conjunto. Puede medirse la homogeneidad del conjunto habitacional, o lo efectivo del estándar de grupo, simplemente mediante el porcentaje de miembros del conjunto que se desvían del patrón de tal conjunto habitacional. Cuanto más efectivo el estándar del grupo y cuanto más homogéneo el conjunto, menor porcentaje de miembros desviados. La segunda y la tercera columnas de las tablas 2 y 3 muestran el porcentaje de desviados y la proporción de elecciones "dentro del conjunto" para cada conjunto habitacional de Westgate y para cada edificio de Westgate West.

Dadas nuestras hipótesis de que en el Westgate existen estándares de grupo y de que no existen en los edificios del Westgate West, esperaríamos hallar una correlación negativa apreciable en Westgate, y no encontrar ninguna correlación en Westgate West entre el porcentaje de desviados y la proporción de elección "dentro del conjunto". Puede verse en la tabla 2 que en Westgate la correlación es de −0.53. Aquí, a más cohesivo el conjunto habitacional (es decir, a mayor proporción de elecciones "dentro del conjunto"), menor proporción de gente que se desvía del estándar del conjunto. Como suponíamos, tal correlación es virtualmente de cero en Westgate West (tabla 3). Aquí, la proporción de gente desviada del patrón del edificio tiene poco o nada que ver con lo cohesivo del grupo del edificio.

Sin embargo, puede mejorarse considerablemente la medida de cohesión usada. Tal y como está, la incertidumbre mayor respecto a la medida es su incapacidad para distinguir entre la cohesión de todo el grupo y la cohesión de los subgrupos. Por ejemplo, un grupo de ocho personas que elijan dentro del grupo podría, o no, tener una cohesión elevada como grupo general. Ejemplo extremo de ello: es posible que surgieran dos subgrupos de cuatro personas cada uno, en que cada miembro de cada subgrupo escogiera a cada tercer miembro, pero sin salirse del subgrupo. En tal caso, cada subgrupo tendría

**TABLA 3.** *Cohesión del edificio y fuerza del estándar de grupo (Westgate West)*

| | | *Elecciones en el edificio* | *Elecciones en el edificio — ½ pares* |
|---|---|---|---|
| *Edificio* | *% de desviados* | *Total de votos* | *Total de votos* |
| 211–20 | 10 | 0.58 | 0.50 |
| 221–30 | 10 | 0.66 | 0.59 |
| 201–10 | 11 | 0.60 | 0.54 |
| 231–40 | 20 | 0.80 | 0.64 |
| 241–50 | 20 | 0.70 | 0.61 |
| 251–60 | 20 | 0.74 | 0.63 |
| 281-90 | 20 | 0.80 | 0.68 |
| 311–20 | 20 | 0.66 | 0.53 |
| 261–70 | 25 | 0.57 | 0.46 |
| 271–80 | 30 | 0.47 | 0.38 |
| 341–50 | 30 | 0.62 | 0.50 |
| 351–60 | 30 | 0.85 | 0.76 |
| 321–30 | 33 | 0.62 | 0.52 |
| 361–70 | 40 | 0.67 | 0.56 |
| 291–300 | 50 | 0.59 | 0.50 |
| 301–10 | 50 | 0.72 | 0.64 |
| 331–40 | 70 | 0.42 | 0.35 |
| Correlación *R.O.* con % de desviados | | −0.20 | −0.27 |
| *t* | | 0.79 | 1.09 |
| *p* | | no significativa | |

una cohesión alta, pero la cohesión del grupo como un todo sería baja. Por lo mismo, si en un grupo de ocho o diez personas existe un subgrupo de tres, el grupo total sería menos cohesivo que de no existir el subgrupo. Al parecer, si un subgrupo sumamente unido incluye una gran mayoría del grupo, la cohesión del grupo total podría ser alta.

Puede tomarse en cuenta este efecto de las tendencias a la formación de subgrupos al medir para corregir el número de elecciones mutuas ocurridas. De no haber tendencias hacia la formación de subgrupos dentro del grupo, entonces el número de elecciones mutuas que ocurrirían sería muy bajo. En un grupo de diez personas, en que cada persona tiene, digamos, dos elecciones dentro del grupo, se esperaría obtener dos elecciones mutuas ante la ausencia completa de tendencias a formar subgrupos o pares. Al aumentar las tendencias a formar subgrupos, habrá más y más elecciones mutuas. De este modo, la existencia de elecciones mutuas disminuye hasta cierto grado la cohesión del grupo como un todo.

Pueden hacerse comprobaciones adicionales de si esta relación es propiedad del grupo o no, como un todo. La medida corregida de cohesión obtenida de substraer la mitad de los pares de elecciones mutuas, solo tiene significado como medida del grupo completo. El que se presenten elecciones mutuas no disminuye ciertamente el atractivo personal de los individuos implicados en esas elecciones mutuas. Por ello sería de suponer que la correlación con la medida de prestigio del subgrupo aumenta cuando se usa la medida corregida de cohesión. En Westgate, tal correlación es de −0.74, lo que representa un apreciable aumento en las relaciones. En Westgate West, donde los edificios no constituían en realidad unidades sociales funcionales, la correlación no sufre cambio, y sigue estando cerca de cero.

## STATUS SOCIAL DEL DESVIADO

¿Qué condiciones producen desviados? Cuando se ejercen presiones e influencias sobre la gente para que adopte cierto modo de pensar o cierto patrón de conducta, algunas personas se conforman con facilidad, mientras que otras pueden resistir por completo esas influencias. Simplemente, el saber que hay esas "diferencias individuales" no explica las razones de que existan o los factores responsables de producir desviados. Para descubrirlos, deben examinarse los medios de resistir las influencias del grupo.

La presión ejercida por el grupo sobre los miembros puede ser franca y estar algunas veces incluso formalizada. Leyes, reglas, costumbres, etiqueta, etcétera, son ejemplos de algunas presiones francas. Las presiones que hacen a los hombres abrirle las puertas a las mujeres, vestir de cierto modo en ciertas ocasiones y entrar en el negocio paterno, son formas francas y reconocidas. Desde luego, es probable que antes de formalizarse así una norma o un estándar de grupo, debe haber existido por largo tiempo, o ser de tal naturaleza que desviarse del estándar dañe al grupo. Por lo general un castigo público acompaña también a tales presiones cuando existe desviación, y toma la forma de censura, desaprobación e incluso rechazo.

Por otra parte, las presiones que el grupo ejerce sobre los miembros pueden ser sutiles o difíciles de localizar. El peso de la opinión de otros, el cambio gradual de las ideas propias sobre lo que es "normal" hacer, simplemente porque otros lo hacen, la influencia mutua de gente que comparte ideas y actitudes, sirven más efectivamente como presiones para lograr la conformidad con el patrón de conducta del grupo. En tales circunstancias, también son más sutiles las consecuencias de la no conformidad. Esas consecuencias pueden ser sencillamente una tendencia a preferir la gente que no es "diferente".

Nada indica que en Westgate existiera una presión franca o formalizada sobre los miembros del conjunto habitacional para que se conformaran a los estándares de dicho conjunto. Muchos residentes notaron que la gente de su conjunto habitacional era distinta a la de otros conjuntos, pero las influencias que crearon y mantuvieron esas diferencias entre los conjuntos fueron indirectas y no francas. Influían sobre las opiniones y la conducta de los miembros del conjunto simplemente en virtud de su asociación con otros en los conjuntos habitacionales, sin ningún "intento formalizado del grupo" por influir.

La fuerza de la influencia que el grupo puede ejercer de este modo depende en parte de cuán atractivo sea el grupo para el miembro y, en parte, del grado en que el miembro se comunique con otros del grupo. No importa cuán atractivo sea el grupo para una persona determinada, sería imposible para el grupo ejercer sobre la persona influencia alguna si la persona no estuviera en comunicación con el grupo. Ahora ya es posible examinar algunas condiciones en que los individuos podrán resistir esas influencias.

1. *El grupo puede no ser suficientemente atractivo para el miembro.* En esas circunstancias, la influencia relativamente débil que el grupo ejerce no puede sobrepasar las consideraciones personales que podría oponerse al estándar de grupo. Un ejemplo ilustrará este fenómeno:

*(El señor y la señora C, en el conjunto Williams.)* No tenemos ninguna opinión sobre la organización. No somos los indicados para dar una entrevista. No necesitamos una organización porque nos sentimos muy felices en casa. Socialmente, somos autosuficientes. Otros de este conjunto lo consideran maravilloso y hemos descubierto muchos que así lo sienten. Tenemos amigos en éste y en otros conjuntos habitacionales, pero nuestros intereses principales están en casa.

2. *Puede no haber suficiente comunicación entre el miembro y otras personas del grupo.* En tales condiciones, simplemente las presiones de grupo no llegan al miembro, aunque, de ejercerse pudieran haber sido muy efectivas. En tales casos, el desviado puede incluso no haberse dado cuenta de que es diferente a gran parte del grupo. He aquí un ejemplo de ese tipo de desviado:

*(El señor y la señora S, en el conjunto Freeman.)* La organización es una buena idea, pero el problema con gente como nosotros es que no tenemos tiempo. Por eso no nos hemos dedicado a ella. Creo que el consenso de opinión es que no hay tiempo. [De hecho, la mayoría de la gente del conjunto era activa.] Hay personas espléndidas viviendo aquí, pero parece peculiar del Westgate que sea difícil conocer a la gente. Muchos vienen aquí esperando hacer amigos sin problema alguno, y descubren que no es tan fácil. Sería bueno que la organización ayudara a que la gente se conociera.

3. *La influencia de otro grupo al que pertenece la gente puede ser más fuerte que la influencia ejercida por el grupo del conjunto.* En tales circunstancias, la persona al parecer desviada, solamente lo es porque se ha elegido, de un modo acaso arbitrario, considerándola como miembro del grupo del conjunto habitacional. Si se desvía de dicho conjunto, pero se conforma con algún otro grupo al que se siente pertenecer. Desde luego, tal grupo puede estar fuera del Westgate. Sin embargo, hay ejemplos de gente perteneciente a grupos distintos al de su propio conjunto, pero que están dentro de los límites de Westgate:

*(El señor y la señora M, en el conjunto Carson.)* Creemos que la organización es buena, y la señora M es presidenta del comité social, que mañana por la noche tendrá su primera gran reunión. No veo mucho a los otros del conjunto. Mis verdaderos amigos viven en el siguiente conjunto habitacional, en el conjunto Tolman. En este conjunto, solo dos personas ayudan a la organización: otro y yo. Por lo general se sobrentiende que los otros tienen intereses distintos. La gente del conjunto Tolman es más activa. Los del conjunto Carson no son tan sociables como los del conjunto Tolman.

## EL DESVIADO EN WESTGATE

Entonces, esos tres tipos de condiciones parecen producir desviados. Al menos, fue posible localizar desviados que parecían manifestar esos patrones de relación entre ellos y el grupo. De ser estos los factores principales que ocasionan la no conformidad, también se podría demostrar su importancia para todos los desviados, y no solo para unos pocos ejemplos seleccionados. Deben reflejarse las dos variables, atracción del grupo para el miembro y grado de comunicación entre el miembro y el grupo, en las elecciones sociométricas dadas y recibidas por la gente. Sería de suponer que los desviados escogieron a menos gente de su conjunto y que recibieran menos elecciones de ellos. Aunque eso ocurra

por no existir completa comunicación con el grupo, porque éste no resulta atractivo para ellos, los resultados de las elecciones sociométricas deben ser, en esencia, los mismos: el aislamiento sociométrico de quienes se desvían de su conjunto.

**TABLA 4.** *Número promedio de elecciones "dentro del conjunto" de desviados y conformistas en Westgate*

| | *N* | *Elecciones dadas* | *Elecciones recibidas* |
|---|---|---|---|
| Desviados | 36 | 1.25 | 1.11 |
| Conformistas | 64 | 1.53 | 1.61 |

La tabla 4 muestra el número promedio de elecciones "dentro del conjunto" dadas y recibidas por los 36 desviados y los 64 conformes de Westgate. Es aparente que los desviados estaban más aislados sociométricamente que los conformes. Ambos dieron y recibieron menos votos que los conformes.[1] Más aún, los conformes tendían a recibir más votos que los dados por ellos, mientras que los desviados tendían a recibir menos votos que los dados. Los desviados tendían a elegir más conformes, que éstos a escoger desviados. Podría llamarse esto un rechazo relativo por parte de los conformes.

Entonces, el *status* desviado estaba acompañado por un grado menor de asociación con otros en el conjunto. Sin embargo, es posible que esos desviados no fueran aislados verdaderos, sino simplemente miembros de grupos distintos al grupo del conjunto habitacional. En nuestros casos de estudio se vieron dos ejemplos de ese tipo. Examinar todas las elecciones sociométricas intercambiadas con gente ajena al conjunto revela, sin embargo, que tal cosa no era cierta de tomarse a los desviados como un todo. La tabla 5 muestra el número promedio de elecciones "dentro del conjunto" dadas y recibidas por desviados y conformes. Está claro que los desviados no eran en lo principal miembros de grupos ajenos al conjunto habitacional. Dieron tantos votos a gente ajena a su conjunto como los conformes, pero recibieron considerablemente menos votos del exterior que aquellos.[2] Debe sacarse en conclusión que esos desviados, que tenían menos asociaciones dentro de su propio conjunto, también tenían menos asociaciones con otros del Westgate; al menos, hasta donde ello se refeja en el número de votos recibidos.

Los votos dados por los desviados a gente fuera de su propio conjunto iban de preferencia a los conformes de otros conjuntos. Estos tendían a no hacer recíprocos los votos.

**TABLA 5.** *Número promedio de elecciones "fuera del conjunto" para desviados y para conformistas en Westgate*

| | *N* | *Elecciones dadas* | *Elecciones recibidas* |
|---|---|---|---|
| Desviados | 36 | 1.14 | 0.89 |
| Conformistas | 64 | 1.16 | 1.55 |

El desviado, a quien en su conjunto se consideraba diferente a otros, no era acogido tan a menudo por los ajenos al conjunto. Esto concuerda con nuestros conocimientos de que se considera al conjunto habitacional, en Westgate, como base de asociación social. Las personas situadas en los márgenes del grupo también se encontraban en los márgenes de la vida social entre los conjuntos habitacionales. Mientras que los conformes del Westgate recibieron en promedio 3.16 votos de otros, los desviados solo recibieron un promedio de 2 votos. Los desviados estaban relativamente aislados. Es claro que tal aislamiento no era del todo voluntario por parte de los desviados, puesto que daban votos solo ligeramente menores que los conformes.

Es posible examinar en mayor detalle la situación de los desviados de restringir el estudio a seis conjuntos completos del Westgate. Diez casas de los seis conjuntos daban a la calle, más bien que al patio; la gente que vivía en esas casas tenía menos contactos con otras personas del conjunto. De las 68 personas que vivían en esos conjuntos, solo

[1] Se computó la significación de las diferencias, en ésta y en las sucesivas tablas, tomando las medias de cada conjunto y comparando las distribuciones de esas medias. Se hizo eso porque los efectos de los estándares de grupo hacían del grupo, y no del individuo, la unidad de muestra. La diferencia es importante en nivel de confianza de 7% para las elecciones dadas. En las elecciones recibidas, tiene importancia en nivel de confianza 17%.

[2] Tiene significación en nivel de confianza de 2%.

un 34% eran desviados, mientras que eran desviados los residentes de 7 de las 10 casas de la calle. Al parecer, la posición geográfica aislada en que se encontraban esos 10, y la resultante falta de contacto entre ellos y el resto del conjunto, dificultaba que éste ejerciera influencia sobre ellos. La falta de contacto sugiere que, en lo principal, factores casuales determinan si esa gente va a mostrar el patrón de actitud y de conducta que se había convertido en el estándar del conjunto.

**TABLA 6.** *Número promedio de elecciones "dentro del conjunto" de desviados y conformistas en seis conjuntos habitacionales grandes del Westgate*

| | *N* | *Elecciones dadas* | *Elecciones recibidas* |
|---|---|---|---|
| Desviados de casas a la calle | 7 | 0.57 | 0.43 |
| Desviados de casas al patio | 23 | 1.52 | 1.39 |
| Conformistas | 48 | 1.52 | 1.60 |

La tabla 6 muestra las elecciones "dentro del conjunto" en esos seis conjuntos completos, en que se han separado los desviados de las casas a la calle de los otros. Es obvia la falta de contacto entre el conjunto habitacional y los desviados de esas casas a la calle, quienes dieron y recibieron solo la tercera parte de votos que los otros del conjunto.[3] No es sorprendente que el estándar de grupo de su conjunto particular no haya influido sobre ellos.

Los otros desviados del conjunto no sufrieron tal falta de contacto. Dieron tantos votos a las otras personas del conjunto como los conformes. Sin embargo, y al igual que todos los desviados del Westgate, recibieron menos votos de los dados, mientras que los conformes tendían a recibir más votos de los dados.[4]

Una vez más, la tabla 7 muestra que los desviados de las casas al patio no eran miembros de grupos distintos al grupo del conjunto. Solo dieron tantos votos a gente ajena al conjunto propio como los conformes y, de nuevo, recibieron muchos menos.

[3] Esto es significativo en todas las comparaciones, al menos en el nivel de confianza 3%.

[4] No tiene valor estadístico.

**TABLA 7.** *Número promedio de elecciones "fuera del conjunto" para desviados y conformistas en seis conjuntos habitacionales grandes del Westgate*

| | *N* | *Elecciones dadas* | *Elecciones recibidas* |
|---|---|---|---|
| Desviados de casas a la calle | 7 | 1.29 | 1.14 |
| Desviados de casas al patio | 23 | 1.13 | 0.87 |
| Conformistas | 48 | 1.17 | 1.58 |

Los desviados sobresalían como aislados relativos no solo en su propio conjunto, sino en el Westgate como un todo. Los desviados de las casas a la calle recibieron, de todas las fuentes, un promedio de solo 1.57 votos; los otros desviados un promedio de 2.26 votos y los conformes un promedio de 3.18 votos. Los conformes estaban más mezclados con la vida social del Westgate que los desviados. Sea que el relativo aislamiento provoque el *status* de desviación (como parece ser el caso entre quienes viven en casas a la calle) o que el *status* de desviación tienda a provocar el aislamiento mediante "el rechazo venido de otros" (como podría ser el caso con los desviados que viven en casas del lado del patio), las dos cosas parecen ir unidas.

## EL DESVIADO EN EL WESTGATE WEST

Se concluyó antes que no existía relación, en el Westgate West, entre la uniformidad de conducta dentro de un edificio y la cohesión existente en él, y que en Westgate West no funcionaban estándares de grupo. En consecuencia, las opiniones de la gente sobre la organización de inquilinos y el grado de actividad no estarían determinados por presiones o influencias venidas del grupo. La conducta del individuo sería más cuestión de reacción individual e influencia de otros individuos que presiones surgidas del grupo.

Bien puede examinarse el *status* sociométrico de quienes se diferenciaban de la mayoría (en su edificio, aunque no exista el aislamiento hallado entre los desviados del Westgate. Esta gente es desviada solo en el sentido de que reaccionaron en forma diferente a la mayoría de los residentes, y no por haber resistido con éxito las presiones para conformarse al grupo.

Pocas personas del Westgate West expresaron actitudes desfavorables a la organización. En consecuencia, pocas personas se diferenciaron del patrón del edificio en la dimensión actitud. Gran parte de los desviados solo se diferenciaron de los otros residentes de su edificio en la dimensión actividad. Trece de los diecisiete edificios tuvieron un patrón "favorable-activo", y gran parte de los desviados fueron personas favorablemente inclinadas, pero que simplemente no habían asistido a las reuniones efectuadas en su edificio. Por lo tanto, es plausible suponer que esos desviados no estarán aislados de la comunidad, a pesar de no asistir a las reuniones del edificio. Los datos corroboran tales suposiciones. Tanto desviados como conformes dan un promedio de dos y uno y medio votos, y ambos reciben un promedio de dos y uno y medio votos. Así, puede sacarse en conclusión que al faltar una fuerte formación de grupo y al faltar estándares de grupo, nunca causó aislamiento no parecerse a la gente del grupo.

## RESUMEN

Para poder concluir que la uniformidad observada en la conducta de varios individuos resulta del funcionamiento de los estándares de grupo o de la existencia de "normas sociales", es necesario poder demostrar la existencia de grupos psicológicos que impongan tales estándares. Un conjunto de individuos con un número relativamente alto de nexos sociométricos entre ellos puede constituir dicho grupo psicológico, o simplemente pueden constituir una serie de relaciones amistosas, sin unificación real del grupo como un todo. Desde luego, es muy probable que esa serie de relaciones amistosas entre varias personas desarrolle con el tiempo un grupo cohesivo. En Westgate West, donde no hubo tiempo para que dicho proceso se desarrollara realmente, se hallaron pruebas que indicaban la ausencia de estándares de grupo.

Cuando no existe grupo cohesivo y cuando su campo de intereses se extiende por el área de conducta en que se ha descubierto uniformidad entre los miembros del grupo, entonces el grado de uniformidad debe estar relacionado con el grado de cohesión del grupo, de funcionar un estándar de grupo. Cuando más cohesivo el grupo, más efectivamente influirá sobre sus miembros. Así, se halló que en los grupos más cohesivos del Westgate hubo menos desviados del patrón de conducta del grupo. La cohesión de grupo del conjunto habitacional como un todo fue el determinante importante del número de desviados. La formación de subgrupos dentro del grupo mayor, no importa cuán cohesivos pudieran ser tales subgrupos, tendía a interrumpir la cohesión de la unidad mayor.

Aunque, conforme a los datos disponibles, no hemos podido separar claramente los diferentes medios con que la gente resiste las influencias del grupo para así convertirse en desviada, existen abundantes pruebas de que lo atractivo del grupo y el grado de comunicación entre el miembro y el grupo son determinantes de importancia. También es probable que esos dos factores funcionen juntos en gran parte de las situaciones. El *status* sociométrico del desviado se diferencia claramente del *status* del conforme; el aislamiento parece ser la causa y el efecto de ser desviado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Lewin, K., y col. Level of aspiration. En la obra de J. McV. Hunt (Dir.), *Personality and the behavior disorders.* Vol. I. Nueva York: Ronald Press, 1944.
2 Newcomb, T. *Personality and social change.* Nueva York: Dryden, 1943.
3. Sherif, M. *The psychology of social norms.* Nueva York: Harper, 1936.

# Desviación, rechazo y comunicación

*Stanley Schachter*



El presente artículo estudia las consecuencias ocurridas al desviarse la persona del estándar de grupo. Su antecedente inmediato es el estudio de Festinger, Schachter y Back (3) sobre las relaciones entre la estructura de grupo y los estándares de grupo. Se revisarán brevemente los hallazgos pertinentes con el presente estudio.

*1.* En una comunidad de vecinos, dentro de cada grupo social había homogeneidad de actitud hacia los problemas que abarcaban la comunidad. Sin embargo, en esos grupos hubo una notable heterogeneidad de actitud.

*2.* Había una elevada correlación positiva entre la cohesión del grupo social (medido por el porcentaje de elecciones sociométricas dentro del grupo) y la fuerza del estándar de grupo (medido por el porcentaje de quienes se conforman al estándar).

*3.* Dentro del grupo social, quienes se desvían del estándar de grupo reciben menos elecciones sociométricas que los conformes.

La teoría desarrollada para explicar esos hallazgos dice: dentro de cualquier grupo social, las presiones funcionan para lograr la uniformidad de actitud. El origen de tales presiones es doble, por lo menos en cuanto a realidad social y locomoción de grupo.

*1.* Realidad social. En cualquier asunto donde no exista referente empírico, se esta-

Tomado de *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1951, **46,** 190-207. Reproducido con permiso del autor y de la American Psychological Association.

blece la realidad de la opinión propia porque otra gente mantiene opiniones similares. Existen fuerzas para restablecer la uniformidad y, así, crear "realidad" para la opinión.

*2.* Locomoción de grupo. La uniformidad puede ser necesaria o deseable para que el grupo vaya hacia su meta. Se facilitará la locomoción si todos los miembros están de acuerdo en qué camino tomar hacia la meta.

La fuerza de las presiones hacia la uniformidad que el grupo puede ejercer sobre sus miembros, variará con la *cohesividad* del grupo y la relevancia del tema para el grupo. Se define *cohesividad* como el campo total de fuerzas que actúan sobre los miembros para que permanezcan en el grupo. De la cohesividad se deriva la propiedad llamada *poder interno del grupo,* definida como la magnitud de cambio que el grupo puede incidir sobre los miembros. El grado de poder interno será igual en magnitud a la fuerza ejercida sobre los miembros para que permanezcan en el grupo. Si se supone que todos los grupos intentan inducir la misma cantidad, puede deducirse que habrá menos desviados del estándar de grupo en grupos sumamente cohesivos que en los grupos menos cohesivos.

*Relevancia* se refiere a ordenar, según la importancia para el grupo, las actividades sobre los que se extiende el poder interno de aquél. La dimensión conceptual en que pueden ordenarse las actividades particulares por ser importantes o no a un grupo particular aún son poco claras. Al parecer, existen tres posibles bases para dar tal orden: la importancia de la actividad para la locomoción del grupo, el valor que el grupo le dé a la actividad y alguna jerarquía de necesidades comunes a los miembros del grupo en sus papeles como miembros del grupo. Sea cual fuere la base para ordenar, puede anticiparse que un grupo ejercerá mayor influencia sobre las actividades relevantes que sobre las irrelevantes.

Se supone que existe un paralelo entre el proceso de inducción y la comunicación verdadera, la comunicación es el mecanismo con que se ejerce el poder. Por consiguiente, un método de mantener la desviación del estándar de grupo es cortar toda comunicación entre el desviado y el grupo. La falta de comunicación puede resultar de haber poco contacto inicial entre el individuo y el grupo o por haber rechazo por parte del grupo. En este último caso, si la magnitud de cambio que el grupo intenta inducir es mayor que la fuerza del individuo para permanecer en el grupo, el desviado deseará abandonar el grupo, o el grupo tenderá a eliminar al desviado del grupo, u ocurrirán ambas cosas.

El presente estudio se dedica específicamente al rechazo del desviado por parte del grupo. Es probable que no todos los grupos rechacen en el mismo grado y que el rechazo sea consecuencia de la desviación solo en cierto tipo de situaciones. Para delinear con mayor cuidado algunas condiciones que afectan el rechazo, este experimento examina el efecto causado por los grados de cohesión del grupo y la importancia del tema sobre el grado de rechazo de un desviado. También se estudian los efectos de esas variables sobre la comunicación y la inducción dentro de los grupos.

## EL EXPERIMENTO

Se realizó el experimento en la primera reunión de un club. Se dispusieron cuatro tipos de clubes, cada uno de los cuales representaban un grado diferente y una diferente combinación de cohesión y relevancia. En cada grupo, participantes pagados se desviaban del estándar de grupo experimentalmente creado y se conformaban a él. Se observó sistemáticamente la discusión habida en cada club. Al terminar cada reunión, se nombraban miembros para los comités y se llenaban cuestionarios sociométricos, que sirvieron como medidas de rechazo.

Los cuatro tipos de clubes usados fueron: club para estudiar un caso, club editorial, de cine y de radio. Hubo un total de 32 clubes, ocho de cada tipo. Cada club tenía de cinco a siete miembros y tres participantes pagados, a quienes se creía miembros del club. Todos los sujetos (Ss) de los clubes eran estudiantes universitarios.

En una reunión típica, tras de las presentaciones preliminares, cada miembro del club leía una corta versión del caso "Johnny Rocco" (2), la historia de un delincuente juvenil, que terminaba con Johnny esperando sentencia por un delito menor. Se presentaba el caso como el de una persona real. El líder del club, siempre como experimentador pedía a los miembros discutir y decidir el problema: "¿Qué hacer con ese muchacho?" Se guiaba la discusión mediante una escala de siete puntos, constituida de sugestiones alternativas ordenadas en una dimensión amor-castigo. El punto uno ofrecía el enfo-

que "amor total"; el punto siete el enfoque "castigo total". Entre esos extremos se graduaban variaciones de ambos puntos de vista.[1] Se usó tal escala para indicar las diferencias de opinión existentes en el grupo. Se la introdujo a los miembros del club como un método conveniente para saber la posición de cada persona y de canalizar la discusión.

Tras de leerse el caso, cada miembro del club anunciaba la posición elegida en la escala. Entonces los tres participantes pagados anunciaban sus posiciones. Un participante pagado, el "desviado", escogía como posición la desviación extrema y la mantenía durante toda la discusión. El segundo, el "común", adoptaba y mantenía la posición del grupo, y el tercero, el "cambiante", escogía una posición de desviación extrema, pero permitía que gradualmente se le influyera, de modo que al terminar la discusión sostenía la posición del grupo.

Se escribió el caso de forma conmovedora, para asegurar que el participante pagado desviado lo fuera en realidad. En todos los clubes, casi todos los miembros escogieron posiciones que hacían hincapié en el amor y la amabilidad (posiciones 2-4), y el desviado elegía la posición de disciplina extrema (posición 7).

La discusión, limitada a 45 minutos, consistía en gran parte en eliminar las diferencias de opinión surgidas entre los miembros. A los veinte minutos, el líder hacía un censo, para asegurar que todos estuvieran por completo conscientes de las posiciones ajenas. El líder no tomaba parte en la discusión, excepto para responder algunas preguntas que se le hacían. Se realizaba un censo final al concluir la discusión. Entonces el líder dirigía la discusión hacia el futuro del club. En ese momento se llenaban los esqueletos para nombrar comité y los cuestionarios sociométricos.

Después de cada reunión se decía a los sujetos que aquello había sido un experimento, y no un club, y se explicaban a fondo los propósitos del experimento y los varios métodos usados. Se pedía a los sujetos no revelar la verdadera naturaleza de esos "clubes". No hay indicaciones de que alguien hubiera descubierto el experimento.

[1] Por ejemplo, el punto 3 decía: "Debería enviársele a un ambiente en que Johnny encontrara calor y afecto ligeramente más acentuados que el castigo, pero donde el castigo y la disciplina fueran frecuentes, de requerirlo su conducta." Por brevedad, se omiten del presente artículo el caso estudio revisado y la escala amor-castigo. Los lectores interesados pueden obtener copias escribiendo al autor.

#### Cómo se produjeron las variables, la cohesión y la relevancia

Se ha definido *cohesión* como el campo total de fuerzas que actúan sobre los miembros para que permanezcan en el grupo. A mayor valencia del grupo para los miembros, mayor cohesión. La valencia del grupo se deriva por lo menos de dos fuentes: lo atractivo de las actividades que el grupo media y lo atractivo de los otros miembros del grupo. En este experimento, se produjeron de grado de cohesión manipulando lo atractivo de las actividades mediadas por los grupos.

Se reclutaron los sujetos en distintas clases económicas de la Universidad de Michigan. A la mitad de dichas clases se le describieron los clubes para estudiar un caso y los clubes editoriales. Se escogieron los clubes para estudiar un caso a pedido de un grupo de abogados, jueces y trabajadores sociales, para que aconsejaran sobre el tratamiento y la destinación de delincuentes, infractores sexuales, etcétera. Supuestamente se organizaban los clubes editoriales a pedido de una nueva revista nacional, para aconsejar sobre artículos de fondo, formato, política, etcétera. Los estudiantes interesados llenaban un esqueleto, indicando a qué club les interesaba unirse, y marcaban en dos escalas de calificación su grado de interés por cada club. Las escalas eran de cuatro puntos: "ningún interés", "medianamente interesado", "moderadamente interesado" y "muy interesado".

Se le describieron a la otra mitad de esas clases los clubes, de cine y de radio. Los clubes de cine tenían el propósito de ayudar a una sala local. Los miembros verían filmes y decidirían cuáles podría programar la sala con éxito. Supuestamente, se formaban los clubes de radio para investigar de forma similar el mercado, para una estación de radio local. Los estudiantes indicaban su interés en esos clubes del modo ya descrito.

Los clubes para estudiar un caso y los clubes de cine eran sumamente cohesivos y estaban constituidos por estudiantes situados entre "moderadamente interesados" y "muy interesados" en las escalas de esos clubes. "Los clubes editoriales y los de radio eran grupos de cohesión baja, constituidos por estudiantes que mostraron tener mucho interés por unirse a los clubes de cine o los destinados para estudiar un caso, y poco o ningún interés por unirse a los clubes editoriales o de radio.[2] Los estudiantes que acababan siendo miembros de los clubes porque

[2] El sujeto no sabía a cuál de los dos clubes pertenecía hasta el momento de iniciarse la reunión.

tenían interés, formaban grupos muy cohesivos. Quienes quedaban como miembros de clubes en los que no tenían interés, formaban los grupos de cohesión baja. En resumen, se define *cohesión* según la valencia de la actividad.[3]

Se ha definido relevancia como un ordenamiento de las actividades del grupo según la "importancia" que éste le concede. Se produjeron experimentalmente dos grados de relevancia. En uno, los sujetos se dedicaban a una actividad en correspondencia con el propósito del club. En el otro, los sujetos se dedicaban a una actividad por completo ajena al propósito del club.

El club de la especie llamada para estudiar un caso, enderezó su actividad al conocimiento de un caso y el club editorial al de un artículo de fondo. Los clubes de radio y de cine discutieron temas ajenos a los propósitos de esos clubes. Empezaron con un tema apropiado, pero se desviaron a un subtema lateral. Esos clubes de cine vieron una cinta de 15 minutos, y los clubes de radio escucharon una grabación de 15 minutos. Después el líder presentó al observador como la persona que había redactado el caso "Johnny Rocco" y deseaba ayuda del grupo para discutir qué hacer con Johnny. Se aseguró al grupo que esto no tenía nada que ver con el club y que nunca volvería a suceder. Con regular entusiasmo, aportado por los participantes pagados, el grupo terminaba siempre por discutir el caso.

Para mantener constante el tiempo de interacción entre sujetos, se escogieron los clubes de radio y de cine como lugar para el tema no relevante. Los sujetos eran incapaces de interactuar mientras miraban una película o escuchaban una grabación. Por consiguiente, su tiempo de discusión era igual que el de los sujetos que discutían temas relevantes.

Para poder comparar los datos obtenidos en los cuatro tipos de clubes, fue necesario mantener constante el contenido. Se logró esto en todos los clubes usando el caso "Johnny Rocco" y la escala amor castigo. En los clubes para estudiar un caso, "Johnny Rocco" fue el caso de estudio. En los clubes editoriales, "Johnny Rocco" fue parte de un artículo de fondo sobre delincuencia juvenil. En los clubes de cine y de radio, "Johnny Rocco" fue el tema irrelevante. En todos los clubes, la escala fue la base para discutir: "¿Qué hacer con el muchacho?"

En resumen, hubo cuatro tipos de clubes. Cada uno de ellos reproducía una combinación diferente de las variables experimentales del modo siguiente:

1. Cohesividad elevada —tema relevante (Co El Rel): club para estudiar un caso.
2. Cohesividad baja —tema relevante (Co Ba Rel): club editorial.
3. Cohesividad elevada —tema irrelevante (Co El Irrel): club de cine.
4. Cohesividad baja —tema irrelevante (Co Ba Irrel): club de radio.

En el procedimiento usado existen dos posibles fuentes de error selectivo: *a)* Acaso los estudiantes interesados en el caso para estudio y en los clubes editoriales eran selectivamente diferentes a los atraídos por los clubes de cine y de radio. Sin embargo, más del 80% de los estudiantes pidieron ingresar en uno de los clubes. De ellos, más del 90% expresó su preferencia por clubes de cine o para estudiar casos. *b)* Los estudiantes asignados a clubes para estudiar casos o de cine evaluaron los clubes editoriales y de radio ligeramente más alto que los estudiantes asignados a clubes editoriales y de radio. Posiblemente los estudiantes de los clubes de cine y para estudiar casos se sentían atraídos por la idea de un club, cualquier tipo de club. Sin embargo, es probable que tal factor afecte poco los resultados experimentales. En el grado de rechazo del desviado no se halló diferencia, en los grupos de cohesión elevada, entre estudiantes que evaluaron alto la actividad no preferida y aquellos que la evaluaron bajo.

#### Validez de la manipulación de la cohesividad

El manejo de la cohesividad comenzó al examinarse los sujetos y al asignarlos a los distintos clubes conforme a clasificación de intereses de evaluación preliminares. En la tabla 1 se resume este método de asignación; se obtuvieron las cifras dando valor numérico a los cuatro

**TABLA 1.** *Puntuaciones medias de las hojas de contrato*

| *Grupo* | *Estudio de un caso* | *Editorial* |
|---|---|---|
| Co El At | 3.27 | 2.20 |
| Co Ba At | 3.33 | 1.71 |
| | *Cine* | *Radio* |
| Co El No At | 3.53 | 2.24 |
| Co Ba No At | 3.34 | 1.59 |

[3] Esta puede parecer una definición más bien restringida de cohesión. Sin embargo, Back (1) ha demostrado que la cohesión puede considerarse, no importa cual sea su fuente, como un concepto unitario. Las consecuencias de aumentar la cohesión son idénticas, ya se base la cohesión en la amistad, la valencia de la actividad mediada por el grupo o el prestigio de éste.

puntos de la escala de evaluación. "Ningún interés" valía 1; "muy interesado" valía 4; los dos puntos intermedios, 2 y 3. Las cifras representaban las tasaciones medias de cada club, dadas por todos los sujetos asignados a una condición experimental determinada. Existe una notable diferencia entre las evaluaciones que los sujetos de grupos de cohesión alta y baja dieron a los clubes a que fueron asignados. En las condiciones de cohesión baja, todos los sujetos, excepto dos, colocaron los clubes en que fueron situados entre "ningún interés" y "solamente un interés moderado". En las condiciones de cohesión alta, todos, menos dos sujetos, evaluaron los clubes a que fueron asignados entre "muy interesante" y "moderadamente interesante".

¿Hasta dónde tuvo éxito el método de manipular la cohesión? Al terminar cada reunión, todo sujeto llenaba un cuestionario de cohesión, planeado para determinar sus intenciones hacia el club. He aquí tres de las preguntas:

1. ¿Desea seguir siendo miembro de este grupo?
2. ¿Cuán a menudo cree usted que debe reunirse este grupo?
3. Si un número suficiente de miembros decide retirarse, de modo que el grupo pudiera desaparecer, ¿le gustaría poder convencer a los otros de quedarse?

La tabla 2 resume los datos de este cuestionario, e indica notables diferencias entre los grupos de alta y baja cohesión. En los grupos de cohesión alta, 101 de los 102 sujetos desearon continuar siendo miembros; en los grupos de cohesión baja solo 62 de los 96 sujetos desearon permanecer en el grupo. También existen diferencias entre sujetos de las dos condiciones que deseaban reunirse menos a menudo y estaban menos dispuestos a persuadir a otros de permanecer en el club, y sujetos de grupos de cohesión elevada. Es obvio que la manipulación tuvo éxito al producir grupos con distintos grados de cohesión.

**Los participantes pagados**

Se creía que los tres participantes pagados eran miembros del club. Al igual que los sujetos, eran estudiantes no graduados. En cada reunión, en cada condición, interpretaban tres papeles: desviado, común y cambiante. El desviado adoptaba la posición de extrema indisciplina y la mantenía a lo largo de la discusión. El común apoyaba la posición sostenida por los miembros comunes. Si durante la reunión cambiaba la posición común, el miembro común cambiaba la suya. El cambiante empezaba como desviado extremo (posición 7) y, durante la reunión, poco a poco venía a la posición común.

Los papeles de común y cambiante eran de control. El desviado y el común proporcionaban pruebas sobre el efecto de la desviación en contraste con la conformidad. Comparar el cambiante y el desviado servía para probar si el rechazo resultaba de haber apoyado, en alguna ocasión, la posición desviada o de mantener simplemente la desviación contra todo intento de influencia.

Se turnaron sistemáticamente los tres papeles entre cuatro participantes pagados, de modo que cada uno de ellos interpretara cada papel dos veces en cada condición experimental. Para asegurar la constancia entre reunión y reunión, se definieron cuidadosamente las reglas de conducta que guiaban a los participantes pagados en cualquier papel que tomaran: *a)* Cada participante pagado tenía que hablar una vez cada cinco minutos. Si durante cualquier periodo de cinco minutos nadie le dirigía la palabra, tenía que iniciar la comunicación. *b)* De ser posible, toda comunicación aportada por los participantes pagados, fuera iniciada por éstos, o en respuesta a alguien, era una paráfrasis de la posición que mantenían durante todo el tiempo. *c)* Cuando simplemente era imposible parafrasear la posición, los participantes pagados de la posición desviada tenían derecho a dos argumentos estándar:

**TABLA 2.** *Descomposición de respuestas al cuestionario de cohesión*

| *Grupo* | *N* | *Pregunta 1 ¿Desea seguir siendo miembro?* | | *Pregunta 2 ¿Frecuencia de las reuniones?* | | *Pregunta 3 ¿Desea inducir a otros a permanecer en el Club?* | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | *Sí* | *No* | *Una o dos veces por semana* | *Cada 2, 3 ó 4 semanas* | *Sí* | *No* |
| Co El At | 53 | 98% | 2% | 61% | 39% | 73% | 10% |
| Co Ba At | 50 | 68 | 32 | 54 | 46 | 51 | 34 |
| Co Al No At | 49 | 100 | 0 | 73 | 27 | 61 | 35 |
| Co Ba No At | 46 | 61 | 39 | 36 | 64 | 21 | 71 |

1. A pesar de que Johnny recibía amor y afecto, volvía a robar.

2. No podía afirmarse que la disciplina sería inútil, puesto que no se la había aplicado consistentemente a Johnny.

### Medidas de rechazo

Al acabar la discusión, el líder introducía el tema del futuro del club y proponía un plan para organizar el grupo de funcionamiento. Para apresurar tal organización, cada miembro llenaba tres hojas mimeografiadas: un esqueleto para nombrar comité, una prueba sociométrica y el cuestionario de cohesión arriba descrito.

**Nombramiento del comité.** Se dispusieron tres comités, que se diferenciaban por el interés en el trabajo, la importancia de las funciones asignadas y la responsabilidad delegada para realizar actividades del club. Se les llamó Comité Ejecutivo, Comité Guía y Comité de Correspondencia. En cada club se definió la labor de cada comité de modo parecido, pero con un contenido algo diferente. El Comité Ejecutivo decidiría qué iba a discutir el grupo, serviría de nexo entre el club y la agencia patrocinadora y determinaría la política del club. El Comité Guía prepararía y presentaría materiales de discusión y determinaría el procedimiento para discutir. El Comité de Correspondencia ejecutaría las funciones de secretario.[4]

Se instruyó a los sujetos en nombrar las personas a quienes consideraban más capaces de manejar el trabajo de cada comité. No podían nombrarse a sí mismos, ni nombrar a otra persona para más de un comité. Se manejó el número de miembros en cada comité de modo que, sin importar el número presente en cada grupo particular, todos tuvieran que nombrar a todos los presentes en algún comité. De estar presentes diez personas, cada miembro nombraba tres personas para cada comité; de estar presentes nueve personas, solo se nombraran dos para el Comité de Correspondencia; y de estar presentes ocho personas, se nombraban dos para el Comité Guía y dos para el Comité de Correspondencia. La importancia o no importancia de los comités en que estaban nombrados los participantes pagados servía como índice de aceptación o de rechazo.

**La prueba sociométrica.** Se informó a los sujetos que podría ser necesario reducir el número de miembros o deshacer el grupo y no distribuir los miembros en uno u otro de los clubes, y que, por consiguiente, sería útil saber qué gente deseaba permanecer junta. Se pidió enumerar a los presentes por orden de preferencia, para que permanecieran en el mismo grupo según la lista. En contraste con las instrucciones para nombrar comité, en el caso se insistió en la simpatía. Esos datos proporcionaron un índice sociométrico de rechazo.

### El programa de observación

Un observador, presentado como amigo interesado en saber qué hacía el club y a quién podía usarse para tomar notas, apuntó los siguientes aspectos del proceso de grupo: *a)* quién hablaba con quién; *b)* cuánto duraba la comunicación; *c)* si el que hablaba apoyaba o atacaba la posición de la persona a quien hablaba; *d)* si la comunicación, incluso no dirigida a una persona en una posición implica aprobación o desaprobación de esa posición, y *e)* si el que hablaba lo hacía de experiencias propias o de la vida personal de amigos.

### Exposición razonada

El escenario descrito, aunque constituía una situación experimental razonablemente bien controlada, representaba para los sujetos una situación real. Lo que para el experimentador era un método para manipular una variable, era para el sujeto un club al que deseaba unirse. Los instrumentos de medición eran métodos convencionales de elegir oficiales, etcétera. En resumen, el experimento encajaba en un marco social por completo consistente con la idea y el funcionamiento del club, sin sacrificar el control experimental. La exposición razonada de ese procedimiento fue suponer que sería posible reproducir las variables y fenómenos en estudio de modo más intenso en una "situación tipo vida real" que en un ambiente de laboratorio identificado como tal. Es posible producir fenómenos sociales complejos en experimentos de laboratorio. Pero solo puede determinarse qué procedimiento será más "efectivo" para estudiar determinados fenómenos sociales mediante investigaciones adicionales.

## RELACIONES TEÓRICAS ENTRE COHESIÓN, RELEVANCIA Y RECHAZO

Puede ampliarse la teoría presentada en la introducción para hacer una derivación específica sobre el grado de rechazo anticipado

[4] Para comprobar si los trabajos de esos comités variaban en atractivo, se pidió a los miembros de varios grupos escribir sus nombres en aquellos comités en que estuvieran más interesados. La mayoría pidió el Comité Ejecutivo, algunos el Guía y ninguno el de Correspondencia.

en cada condición experimental. La teoría afirma que hay presiones de uniformidad de la conducta y de la actitud entre los miembros de gran parte de los grupos sociales. De existir diferencias de opinión en un grupo, surgirán fuerzas entre los miembros que restablezcan la uniformidad. Se desarrollarán varias tendencias correctivas; por ejemplo, presiones desarrolladas para cambiar la opinión propia, y hacerla coincidir más con la de otros miembros del grupo; se desarrolla una tendencia a disminuir la dependencia propia en los miembros desviados como puntos de referencia apropiados para establecer la realidad de la opinión propia. En cualquier grupo donde existan diferencias de opinión, probablemente existirán todos esos tipos de tendencias y serán, digamos, simultáneamente función de las presiones totales hacia la uniformidad. En la presente situación experimental donde casi todos los miembros de grupo tenían opiniones similares y sólo había un desviado, parece razonable sugerir que las tendencias predominantes que actuaban sobre ellos eran presiones para cambiar la opinión del desviado, y la tendencia a disminuir la dependencia en el desviado como punto de referencia para establecer la realidad social.

A. *Presiones de cambio* (Pc) significan la magnitud de presiones que actúan sobre los miembros del grupo para que cambien la opinión del desviado y se conforme más a la propia. Se hacen las siguientes suposiciones sobre la relación de Pc con las variables cohesión, relevancia y estado de la opinión:

1. *Al aumentar la diferencia de opinión, la magnitud de Pc deberá aumentar.* De existir uniformidad, Pc debe tener magnitud cero. Según que la opinión del grupo se aparte cada vez más de la uniformidad, Pc debe aumentar en concordancia.
2. *Al aumentar la cohesión, debe aumentar la magnitud de Pc. En cualquier punto de la escala de diferencia de opinión, Pc debe ser mayor en los grupos de cohesión alta, que en los de cohesión baja.*

   Las presiones de uniformidad surgen en parte ante la necesidad de realidad social dentro de un grupo de referencia apropiado. Puede considerarse el grupo cohesivo donde se aprecie la membrecía, como un grupo de referencia más importante que el grupo de cohesión baja en que no se aprecie particularmente la membrecía. Por consiguiente, puede anticiparse que las presiones de uniformidad serán mayores en los grupos de cohesión alta que en los de baja.
3. *A mayor relevancia del tema, debe aumentar la magnitud de Pc.* Puede ordenarse cualquier serie de actividades como alguna dimensión de "importancia" (relevancia) para un grupo de referencia determinado. Es plausible asumir que para actividades de importancia para el grupo, existirán mayores presiones de cambio que para actividades no importantes.

B. *Dependencia* (Dep) significa el grado en que los miembros del grupo confían unos en otros como puntos de referencia para establecer la realidad social. Se hacen las siguientes suposiciones sobre las relaciones de dependencia con las variables cohesión, relevancia y estado de opinión:

1. *Al aumentar la diferencia de opinión, disminuirá la magnitud de Dep.*

   De ser idénticas las opiniones, la dependencia será elevada. Cuando las personas tienen opiniones diferentes, es poco probable que dependan unas de otras para establecer la realidad de sus opiniones.
2. *Al aumentar la cohesión, aumentará la magnitud de Dep.*

   Los miembros de un grupo de cohesión elevada (un grupo de referencia valioso e importante) dependerán más unos de otros que los miembros de un grupo de cohesión baja.
3. *Cuando la diferencia de opinión es relativamente pequeña, aumentará la magnitud de Dep al aumentar la relevancia del tema. Al aumentar la diferencia de opinión, Dep para temas relevantes disminuirá con mayor rapidez que Dep para temas irrele-*

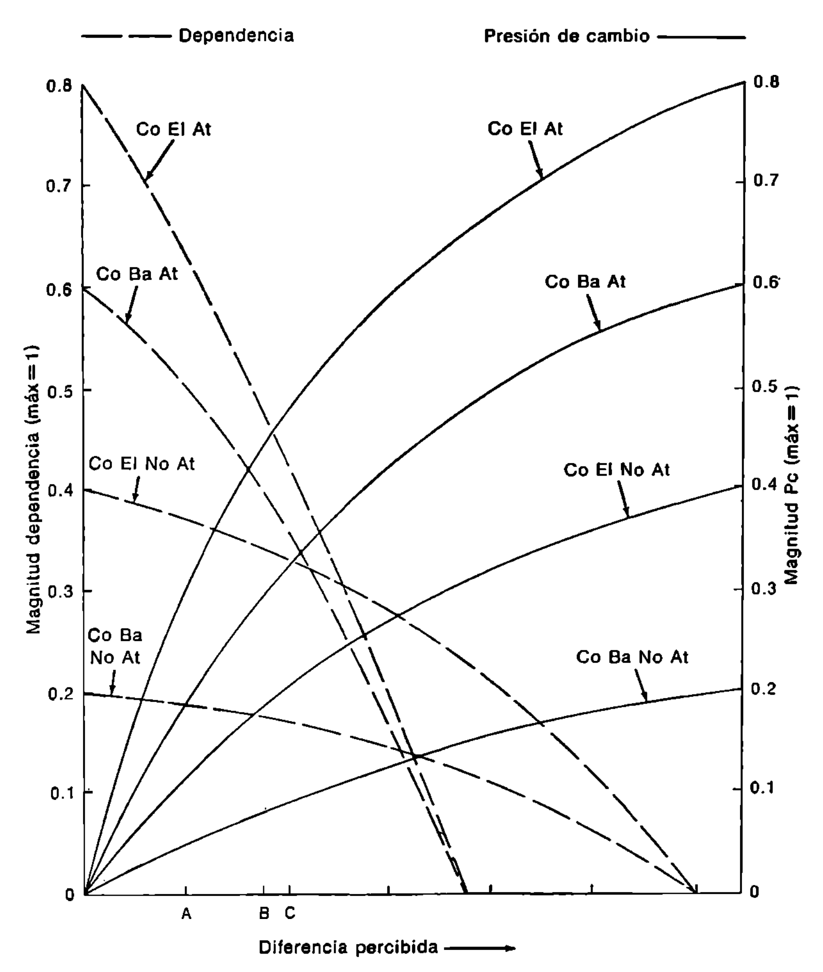



**FIGURA 1. Curvas teóricas de las relaciones entre dependencia, presiones de cambio y cohesión, relevancia y diferencia de opinión percibida.**

*vantes, y se alcanzará un punto cero Dep con menos diferencia de opinión para temas relevantes que para temas irrelevantes.*

Cuanto más "importante" sea el tema para un grupo determinado, en mayor grado dependerán los miembros unos de otros para su realidad social. En temas relevantes, será más importante que el grupo de referencia que establece la realidad social tenga opiniones similares, que en temas menos relevantes. Por consiguiente, la dependencia debe disminuir con mayor rapidez al aumentar la diferencia percibida, y debe alcanzar el punto de dependencia cero antes en los temas muy relevantes, que en los no relevantes.

En la figura 1 se presentan gráficamente esas relaciones. Las curvas Pc crecientes y las curvas Dep decrecientes, al aumentar la diferencia de opinión, expresaban las suposiciones A1 y B1. La mayor magnitud de las curvas de cohesión alta, en relación con las de cohesión baja (de ser constante la relevancia), y de las curvas Pc relevantes con las curvas Pc no relevantes (de mantenerse constante la cohesión), expresan las suposiciones A2, A3 y B2. Con niveles bajos de diferencia percibida con la cohesión constante, la magnitud de las curvas Dep relevantes es mayor que las curvas Dep no relevantes. Las curvas de las condiciones relevantes caen con mayor rapidez y alcanzan el punto cero de dependencia con menos diferencia percibida que las curvas de condiciones no relevantes. Esto expresa la suposición B3.

En cada condición, la máxima de las curvas Pc y Dep son de la misma magnitud. Se

supone que la máxima de ambos factores es igualmente función de presiones totales a la uniformidad. La escala de magnitud a lo largo de la ordenada de esta gráfica tiene un máximo = 1. Los valores asignados son, desde luego, arbitrarios y puramente ilustrativos.

Conforme a estas curvas pueden predecirse las interrelaciones entre cohesión, relevancia y grado de rechazo.

Se coordinará el rechazo con el grado de presiones al cambio que no hallan expresión pública. El grado de presiones que sí encuentran expresión pública se llama *comunicación.* La dependencia define la proporción de presiones de cambio que puede expresarse. Por consiguiente, la multiplicación de estos dos factores da el grado de presión que se ejercerá en realidad.[5]

$$Com = Pc \times Dep$$

Entonces, *rechazo,* definido como el grado de presiones no ejercidas, se computa multiplicando Pc por la cantidad (1 — Dep).

$$Rech = Pc \times (1 - Dep)$$

El número uno representa la dependencia máxima, el punto en que todos los Pc estarán comunicados. A mayores presiones y menor dependencia, mayor rechazo. En efecto, esta fórmula sugiere que el rechazo necesita relativamente poca dependencia de la persona y, al mismo tiempo, presiones relativamente altas para cambiarla. Si las presiones de cambio son altas, pero la dependencia es alta, el rechazo será relativamente ligero. Si la dependencia es baja, pero no hay presiones de cambio, no habrá rechazo.

Si se aplica esta fórmula a las curvas postuladas en la figura 1, se encuentran las siguientes relaciones. En el punto *A* de esa figura:

| | Pc × (1 — Dep) | = Rech |
|---|---|---|
| Co El Rel | 0.300 × (1 — 0.650) | = 0.105 |
| Co Ba Rel | 0.185 × (1 — 0.513) | = 0.090 |
| Co El Irrel | 0.110 × (1 — 0.375) | = 0.069 |
| Co Ba Irrel | 0.050 × (1 — 0.185) | = 0.041 |

En el punto *B* en donde la diferencia percibida es algo mayor:

[5] En la siguiente sección se desarrollará y ampliará esta teoría de la comunicación.

| | Pc × (1 — Dep) | = Rech |
|---|---|---|
| Co El Rel | 0.437 × (1 — 0.487) | = 0.224 |
| Co Ba Rel | 0.295 × (1 — 0.409) | = 0.174 |
| Co El Irrel | 0.175 × (1 — 0.341) | = 0.115 |
| Co Ba Irrel | 0.075 × (1 — 0.175) | = 0.062 |

Se aclaran las siguientes tendencias: *a)* Al aumentar la diferencia percibida, aumentará el grado de rechazo en cada una de esas condiciones. *b)* En cualquier punto superior a cero, a lo largo del eje de diferencia percibida:

Rech en Co El Rel > Rech en Co Ba Rel
Rech en Co El Irrel > Rech en Co Ba Irrel
Rech en Co El Rel > Rech en Co El Irrel
Rech en Co Ba Rel > Rech en Co Ba Irrel [6]

De este modo, la serie de suposiciones que determinan las formas de esas curvas llevan a las siguientes predicciones experimentales:

1. Las personas en el papel común y cambiante (que al finalizar la reunión se acercan a una diferencia percibida de cero) serán menos rechazadas (de rechazarse) que las personas en el papel de desviado.

2. De condición experimental a condición experimental, el grado de rechazo del desviado variará en el orden indicado en la tendencia *b).* De ser constante la cohesión, el rechazo será mayor en los grupos relevantes que en los no relevantes. Si la relevancia es constante, el rechazo será mayor en los grupos de cohesión elevada que en los de baja.

## RESULTADOS

Los nombramientos posreunión para los comités y los ordenamientos sociométricos de todos los miembros de club proporcionan dos índices de rechazo; esto es, nombramiento para los comités menos importantes y ordenamiento sociométrico relativamente bajo.

[6] Es imposible predecir con exactitud el rechazo relativo entre la condición Co Ba Rel y la condición Co El Irrel. Aunque las curvas implican Rech en Co Ba Rel > Rech en Co El Irrel, eso se hizo simplemente por sencillez ilustrativa. Desde luego, no hay modo de determinar la contribución relativa de la cohesión y la relevancia en una comparación de Co Ba Rel y Co El Irrel.

## Rangos sociométricos

Al finalizar cada reunión, los miembros de cada club ordenaron a cada persona en el orden en que la deseaban como miembro del club. Las instrucciones hacían hincapié en la simpatía y la compatibilidad conforme al orden. Un rango más bajo implicaba mayor rechazo.

La tabla 3 presenta los rangos sociométricos medios para todo participante pagado en cada condición. Cada cifra de la tabla es la media de los rangos sociométricos medios de cada grupo. El N para cada cifra es ocho, número de grupos en cada condición. Como los grupos variaban en tamaño de ocho a diez miembros, se corrigieron todos los rangos por puntuaciones equivalentes al adoptar los nueve rangos de los grupos de diez personas como escala base, y corrigiendo los rangos de los grupos menores a puntuaciones equivalentes. El número medio en cada grupo es cinco.

De la tabla 3 surgen estas relaciones: *a)* En cualquier condición, los ordenamientos medios de cada común o cambiante están considerablemente por debajo de los ordenamientos medios del desviado. Todas las diferencias común-desviado tuvieron significado en la prueba *t* en nivel de confianza 7% o más. Está claro que se ha impuesto al desviado un castigo de relativo rechazo. *b)* No existen diferencias significativas de ordenamiento para el común y el cambiante si se hacen comparaciones entre las condiciones.[7] Las variables de cohesión de relevancia no causan efectos sobre la evaluación de individuos por el grupo si aquéllos adoptan las normas del grupo. *c)* Se rechaza con mayor fuerza al desviado en los grupos de cohesión alta que en los de baja. Entre ordenamientos, en los grupos de cohesión alta y baja la *t* es significativa en nivel 12% para la diferencia entre Co El Rel y Co Ba Rel, y en nivel 1% para la diferencia entre Co El Irrel y Co Ba Irrel.[8] Como se predijo, una mayor cohesión produce mayor rechazo.

TABLA 3. *Ordenamientos sociométricos medios de los participantes pagados*

| *Grupo* | *Desviado* | *Común* | *Cambiante* |
|---|---|---|---|
| Co El At | 6.44 | 4.65 | 5.02 |
| Co Ba At | 5.83 | 4.70 | 4.56 |
| Co El No At | 6.51 | 4.68 | 4.44 |
| Co Ba No At | 5.67 | 3.83 | 5.03 |

Sin embargo, no existen pruebas inmediatas de que la variable relevancia afecte el grado de rechazo. Los ordenamientos sociométricos medios del desviado, en la condición relevante y en la irrelevante, de haber cohesión constante, son más o menos iguales. Puede atribuirse esto en parte a que la medición es relativa, y solo indica la preferencia relativa del individuo por una persona más que por otra, sin indicar la intensidad absoluta de la inclinación o el disgusto por ella. Sin embargo, existen indicios de intensidades relativas de las puntuaciones en cada condición. Ocasionalmente algún individuo rehúsa llenar la hoja sociométrica, o simplemente apunta números en secuencia, explicando que fue incapaz de discriminar entre las personas presentes. Los rangos al azar implican que no hubo base genuina para expresar la preferencia. Por consiguiente, si cualquier condición experimental tiene un número significativamente mayor de rangos al azar que las otras, puede inferirse, en general, que todos los rangos de esa condición se hicieron con menos base para expresar la preferencia, e implican menos intensidad de gusto o disgusto, que aquella condición en que las respuestas al azar fueron escasas. Se formaron dos veces más rangos al azar en condiciones irrelevantes que en las relevantes. De todos los miembros, 16% ordenó al azar en las condiciones irrelevantes. Esa diferencia es significativa para ji cuadrada con *f.d.* 1 al nivel 2%. No hubo diferencias significativas entre Co El Rel y Co Ba Rel o entre Co El Irrel y Co Ba Irrel. Aunque los ordenamientos medios son más o menos iguales en condiciones relevantes e irrelevantes, los rangos al azar de los desviados parecen implicar sentimientos menos fuertes de rechazo en los grupos irrelevantes.

Esos datos sociométricos resultan como se predijo: *a)* No se rechazó a los participantes pagados en los papeles de común y cambiante; como desviados, se les rechazó definitivamente. *b)* Existe mayor rechazo del desvia-

[7] La diferencia mayor entre Co El Irrel y Co Ba Irrel, para el común es significativa en la prueba *t* solo en nivel 28%.

[8] En todas las pruebas importantes mencionadas en esta sección, se consideró el grupo, más que el individuo, como unidad.

do en los grupos de cohesión elevada que en los de baja cohesión. *c)* Aunque los rangos sociométricos de los desviados son más o menos iguales en condiciones relevante e irrelevante, los rangos sociométricos al azar indican que la intensidad del rechazo, en las condiciones irrelevantes, es menor que en las condiciones relevantes.

### Nombramiento de comités

Con instrucciones que hacen hincapié en considerar la capacidad para el cargo, los miembros de cada club nombraron personas para los comités Ejecutivo, Guía y de Correspondencia. Se coordinó el rechazo con el nombramiento al comité menos deseable. El Ejecutivo fue el comité más atractivo y el de Correspondencia el menos atractivo.

Las tablas 4, 5 y 6 presentan los datos de los nombramientos de los participantes pagados en los papeles de común, cambiante y desviado en los tres comités. Todas las cifras, en las tablas, representan el porcentaje, por abajo o por arriba de lo esperado, de todas las personas participantes en cada condición a quienes se asignaron los distintos papeles en los diferentes comités. En la tabla 4, se nombró al común para el Comité Ejecutivo en un 4.56% menos de lo que sería de esperar de haberse hecho los nombramientos en Co El Rel en una base determinada al azar. Los distintos tamaños del grupo, que afectan la probabilidad de que cualquier persona sea nombrada para un comité determinado, necesitaban que se computaran las expectativas de azar.

Los errores estándar de todos los porcentajes de casualidad se acercan a 6.20.[9] Cualquier puntuación superior a los 10.23 es significativo en nivel 10%, mayor que 12.09 es significativo al nivel 5% y si mayor a 15.93, es significativo en nivel 1%. Si se

**TABLA 4.** *Porcentaje de sujetos que, por arriba de la casualidad, asignaron los "común" a los distintos comités*

| *Grupo* | *Ejecutivo* | *Guía* | *Correspondencia* |
|---|---|---|---|
| Co El At | −4.56 | +6.76 | −2.22 |
| Co Ba At | −9.83 | +20.15 | −10.44 |
| Co El No At | −0.08 | +6.85 | −6.93 |
| Co Ba No At | +3.70 | +3.70 | −8.07 |

acepta el nivel 5%, la tabla 5 no revela fluctuaciones significativas para la casualidad al asignar al cambiante a cualquier comité determinado. Por lo mismo, para el común, en la tabla 4, solo una puntuación se aparta significativamente de la casualidad: nombrar al común para el Comité Guía en la condición Co Ba Rel. Dado el gran número de puntuaciones obtenidas, puede interpretarse esto

**TABLA 5.** *Porcentaje de sujetos que, por arriba de la casualidad, asignaron "cambiantes" a los distintos comités*

| *Grupo* | *Ejecutivo* | *Guía* | *Correspondencia* |
|---|---|---|---|
| Co El At | +1.76 | −5.93 | +4.16 |
| Co Ba At | +7.32 | −7.86 | +0.50 |
| Co El No At | −4.97 | +4.38 | +0.39 |
| Co Ba No At | +2.69 | −3.52 | +0.16 |

como una fluctuación casual. Nada indica que haya un rechazo sistemático del común o del cambiante.

La tabla 6 para desviados presenta un aspecto por completo diferente. En todas las condiciones, excepto Co Ba Irrel, se sobrenombra al desviado para el Comité de Correspondencia y se le nombra poco para el Comité Ejecutivo. La desviación da como resultado ser asignado a una posición relativamente periférica en la estructura por papeles del grupo. No solo se considera al

**TABLA 6.** *Porcentaje de sujetos que, arriba de la casualidad, asignaron "desviados" a los distintos comités*

| *Grupo* | *Ejecutivo* | *Guía* | *Correspondencia* |
|---|---|---|---|
| Co El At | −14.00 | −8.34 | +22.31 |
| Co Ba At | −17.58 | −7.81 | +25.26 |
| Co El No At | −16.41 | +4.83 | +11.44 |
| Co Ba No At | +10.16 | −9.40 | −1.30 |

[9] Se computó la puntuación usando $\sqrt{\frac{pq}{n}}$, la fórmula acostumbrada para computar el error estándar de un porcentaje. Como el número de casos varió ligeramente de condición a condición, y *p* varió ligeramente con el número de personas de cada grupo, el error estándar 6.20 es una aproximación conveniente. Los errores estándar obtenidos en cada comité de cada condición se aproximan mucho a esta cifra.

desviado relativamente indeseable como miembro del club, sino también como menos capaz de manejar los asuntos importantes del club.

Sin embargo, las variables experimentales afectan el grado de rechazo. El rechazo es mayor en ambas condiciones relevantes que en las irrelevantes. Una prueba *t* con *f.d.* 30 es significativa a nivel 2% de confianza para tal diferencia. Sin embargo, es menos nítida la diferencia en el grado de rechazo para los grupos de cohesión elevada y para los de cohesión baja. Aunque existe una diferencia entre la condición irrelevante cohesiva elevada y la baja, significativa, según la prueba *t* a nivel 10%, no existe diferencia entre las dos condiciones relevantes. Es obvio que esto no coincide con las suposiciones teóricas. Es posible que la medida nombramiento al comité debiera también considerarse como medida relativa, que no indica la intensidad de sentimiento. Es plausible que aunque no exista diferencia entre los grupos relevantes de cohesión elevada y los de baja en el porcentaje de gente que nombra al desviado para el Comité de Correspondencia, la intensidad del rechazo sea mayor en los grupos de cohesión elevada que en los de baja. Sin embargo, en contraste con el ordenamiento sociométrico, ningún individuo encuentra dificultades para emitir juicios, y no existen pruebas de nombramientos hechos al azar a comités. Tal vez pueda atribuirse esto a la diferente naturaleza de las medidas. Juzgar lo apto de alguien para un trabajo determinado es asunto de todos los días. Decidir qué gente debe quedar en un grupo o salir de él parece ser un tipo de juicio menos común.

A excepción de esta única inconsistencia, los datos apoyan las predicciones. No se rechazó ni al común ni al cambiante. En todas las condiciones, excepto Co Ba Irrel, donde se anticipó muy poco rechazo, se sobrenombró al desviado para el Comité de Correspondencia. Se rechazó más al desviado en las condiciones relevantes que en las irrelevantes, y más aún en la condición Co El Irrel que en la condición Co Ba Irrel.

## PROCESO DE COMUNICACIÓN

En la sección anterior se trataron las relaciones entre manipulaciones experimentales y medidas posreuniones. Esta sección relaciona los procesos de la inducción y de la comunicación, según ocurren durante las reuniones, con las variables experimentales cohesión y relevancia, y con las medidas tomadas después de la reunión.

Se considerará la comunicación, el proceso de una persona que habla con otra, como el mecanismo de inducción; es decir, los medios para ejercer la influencia. Desde luego, existen otras razones para que la gente se comunique, pero dentro de los confines del presente experimento y de la teoría expuesta, nos limitaremos en gran medida a la comunicación como influencia.

De la elaboración teórica de "presiones a la uniformidad", pueden hacerse derivaciones específicas sobre ciertos aspectos de los patrones de comunicación que se presentan en esas reuniones. Primero se relacionarán las estructuras Pc y Dep con la ocurrencia de comunicación.

1. Las presiones para cambiar a los otros significan presiones para influir sobre ellos; se considerarán idénticas a las presiones de comunicación. Por consiguiente, puede ampliarse la anterior suposición a presiones de comunicación. Las presiones de comunicación con el desviado surgirán al aumentar la diferencia percibida, al aumentar la cohesión y al aumentar la relevancia.

2. Dependencia se refiere al grado en que una persona se basa en otra o en un grupo para establecer la realidad social. Define la proporción de las presiones al cambio que, en realidad, hallan expresión pública. Por consiguiente, la comunicación real está en función de Dep y de Pc, siendo la dependencia la que modifica la proporción de presiones de cambio que se expresarán públicamente. Se formula la comunicación real como

$$Com = Pc \times Dep$$

En la figura 2 las líneas punteadas, construidas al hacer las multiplicaciones apropiadas a cada punto, representan la magnitud o frecuencia de la comunicación real que debiera dirigirse a posiciones con grados distintos de diferencia percibida en las cuatro condiciones experimentales.[10] Esta figura es igual

[10] Pueden demostrarse gráficamente, en la figura 2, la coordinación del rechazo con el grado de presiones que se expresan públicamente.

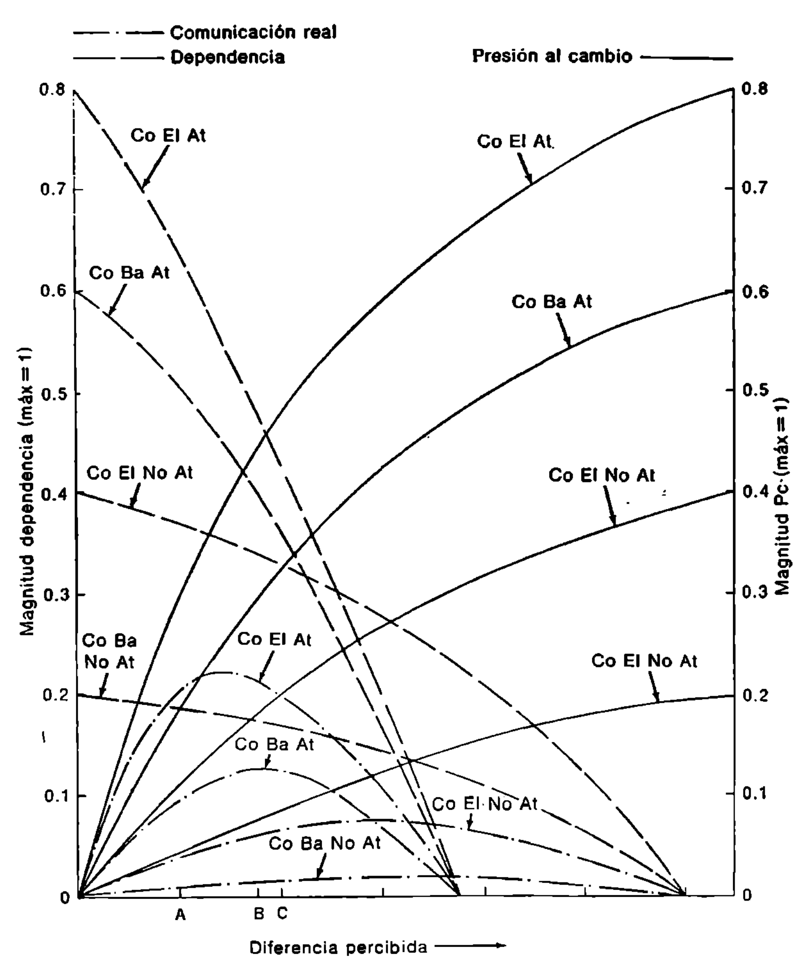



**FIGURA 2. Curvas derivadas de la comunicación real en las cuatro condiciones experimentales.**

a la figura 1, pero con el agregado de las curvas para la comunicación predecida.

Examinemos en mayor detalle el significado de "diferencia percibida". Se refiere a las diferencias fenomenológicas que existen entre dos personas, más bien que a las diferencias absolutas que existen entre dos puntos de la escala amor-castigo. Dos personas situadas en la posición 4 de la escala pueden percibir la diferencia existente entre ellos y alguien de la posición 7 como de muy diferentes órdenes de magnitud. Se postulará que en este experimento las diferencias percibidas aumentan con la discusión. En todas las reuniones de club, se discutió con frecuencia la pregunta "¿Cuánto, realmente, nos diferenciamos?", y se intentó reducir la distancia que había entre los puntos de la escala. Sin embargo, se instruyó específicamente a los desviados de resistir los intentos de minimizar las diferencias entre ellos y la gente situada en otras posiciones. Por consiguiente, la suposición de que la diferencia percibida aumenta con la discusión parece razonable en esta situación.

Aceptada esta suposición, puede decirse que las curvas punteadas de comunicación

---

En cualquier punto del eje de diferencia percibida, el rechazo es igual a la diferencia entre la altura de la curva derivada apropiada de la comunicación real y la altura de la curva correspondientes para Pc.

Es sencillo expresar esta relación algebraicamente:

$$\text{Rech} = \text{Pc} \times (1 - \text{Dep})$$
$$= \text{Pc} - \text{Pc} \times \text{Dep}$$
$$\text{Com} = \text{Pc} \times \text{Dep}$$
$$\therefore \text{Rech} = \text{Pc} - \text{Com}$$

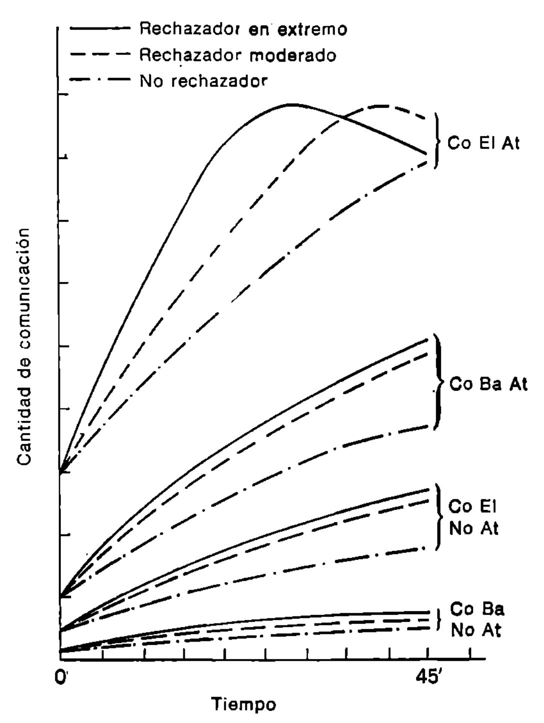



**FIGURA 3. Curvas teóricas de las comunicaciones de los rechazadores extremos, los rechazadores moderados y los no rechazadores, respecto al derivado, en las cuatro condiciones experimentales.**

en la figura 2 representan el patrón real de comunicación en el curso de la reunión. Pueden sacarse de estas consideraciones varias derivaciones capaces de ser probadas, respecto a la frecuencia y al patrón de comunicación para cada participante pagado en cada condición.

## Patrón de comunicación del desviado

Una predicción antes elaborada fue que el rechazo aumentará al aumentar la diferencia percibida. Por consiguiente, la gente que rechaza fuertemente al desviado percibe mayor diferencia entre sí y el desviado, que quienes no lo rechazan. En la figura 2 el punto *C* representa la posición de quien rechaza, al terminar la reunión; el punto *B* la posición de un rechazante moderado y el punto *A* la posición de uno que no rechaza. De proyectarse perpendiculares desde esos puntos, interceptarían las curvas de comunicación en posiciones relativas diferentes.

Si se acepta la suposición de que la diferencia percibida aumenta con el tiempo dedicado a la discusión y si se admite que los puntos *C, B* y *A* de la figura 2 representan, respectivamente, las percepciones que al final de la reunión tiene la gente que rechaza al desviado fuertemente, con moderación y que no lo rechaza, entonces debe decirse que las curvas de comunicación real hasta los puntos *C, B* y *A* representan los patrones de comunicación de esos tres tipos de gente hacia el desviado, durante la reunión. En la figura 3 se trazan esas curvas de comunicación predichas, proyectadas en base a la figura 2, para esos tres tipos de gente en cada condición experimental. Esas curvas son predicciones específicas sobre el patrón y la magnitud de comunicación hacia el desviado.

En la figura 3 la ordenada representa el grado de comunicación durante la reunión, y la abscisa el transcurrir del tiempo, de cero a 45 minutos. Cualquier punto en esas curvas representa el grado de comunicación que dirigirán hacia el desviado en determinado momento, durante la reunión, personas que lo rechazan fuertemente, que lo rechazan en forma moderada o que no lo rechazan. Todas las curvas empiezan ligeramente sobre cero, pues es probable que incluso al empezar la reunión exista cierta percepción de diferencia.

En la condición Co El Rel la curva de comunicación de los no rechazantes aumenta continuamente a través de la reunión. La curva de los rechazantes extremos alcanza la cima durante la reunión y luego declina continuamente, y la curva de los rechazantes moderados alcanza la cima un poco después y entonces declina. En todas las otras condiciones, todas las curvas de comunicación hacia el desviado se elevan continuamente durante la reunión.

En la tabla 7 se presentan los datos que prueban esas derivaciones. Se divide la reunión en intervalos de diez minutos y las comunicaciones con el desviado durante cada intervalo exagerado. Se determinan las tres categorías de rechazador mediante ordenamientos sociométricos del desviado. Los no rechazadores ordenaban al desviado de 1.0 a 3.72; los rechazadores moderados de 4.0 a 7.92, y los rechazadores extremos entre 8 y 9. Las cifras de la tabla representan el número total de comunicaciones hechas durante el intervalo por todas personas en cada cate-

TABLA 7. *Número medio de comunicaciones dirigidas al desviado durante la reunión, por sujetos con diferentes reacciones posreunión respecto a él*

| | | Intervalo en minutos | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| *Grupo* | *N* | *5–15*[a] | *15–25* | *25–35* | *35–45* |
| No rechazador | 13 | 1.15 | 0.92 | 2.15 | 1.54 |
| Rech. moderado | 15 | 0.40 | 1.27 | 1.87 | 0.86 |
| Rech. extremo | 25 | 0.68 | 1.60 | 1.52 | 0.76 |
| Co Ba At | | | | | |
| No rechazador | 13 | 0.38 | 0.54 | 0.84 | 0.46 |
| Rech. moderado | 22 | 0.58 | 0.50 | 1.23 | 1.73 |
| Rech. extremo | 15 | 0.26 | 0.47 | 1.27 | 2.99 |
| Co El No At | | | | | |
| No rechazador | 9 | 1.32 | 1.44 | 0.99 | 2.44 |
| Rech. moderado | 20 | 1.15 | 1.35 | 1.55 | 1.20 |
| Rech. extremo | 20 | 0.75 | 1.15 | 1.60 | 3.42 |
| Co Ba No At | | | | | |
| No rechazador | 16 | 1.69 | 1.69 | 2.34 | 2.12 |
| Rech. moderado | 15 | 1.47 | 0.94 | 2.20 | 3.74 |
| Rech. extremo | 15 | 1.20 | 0.74 | 2.47 | 2.87 |

[a] Como se dedicaban los primeros minutos de muchas reuniones a problemas técnicos y a decidir qué hacer, no se dan los datos del intervalo 0–5 minutos.

goría de rechazo, dividido por el número de gente en esta categoría.

Primero se examinarán los datos para los grupos Co El Rel de la tabla 7. Los rechazadores extremos alcanzan la cima de comunicación con el desviado en el intervalo 15-25 minutos, y después declina continuamente. La diferencia entre el intervalo cima y el intervalo final es significativa en un nivel mejor que 1%.[11] Los rechazadores moderados alcanzaron su cima en el intervalo 25-35 minutos, para después declinar. La diferencia entre esta cima y el intervalo final es significativa en nivel 3%. Los no rechazantes parecen alcanzar una cima y después declinar, pero esa diferencia se debe por completo a un caso, y es significativa exactamente en el nivel de confianza de 50%. Por lo tanto, los datos son en esencia paralelos a las suposiciones teóricas.

En las otras condiciones experimentales la teoría anticipa una elevación continua en el número de comunicaciones dirigidas al desviado por rechazadores extremos, moderados o no rechazadores. Los datos restantes de la tabla 7 indican que esto es en esencia correcto. En seis de esos nueve rompimientos, el número de comunicaciones hacia el desviado aumenta continuamente, y las diferencias entre los dos últimos intervalos son significativas en el nivel de 12%, o mejor, para todas las curvas, excepto las curvas Co Ba Irrel en aumento. En tres casos (no rechazadores en Co Ba Rel y Co Ba Irrel, y rechazadores moderados en Co El Irrel) hay una ligera caída en el intervalo final. Ninguna de ellas es importante.

Las derivaciones teóricas parecen tan corroboradas como podía anticiparse, dado el número relativamente pequeño de casos implicados. La mayoría de las curvas se elevan, y las únicas que declinan significativamente son las predichas.

[11] Todos los niveles de significación dados con esta serie de datos se obtuvieron al tabular, para cada individuo de cada categoría, si el número de comunicaciones dirigidas al desviado era o no mayor en un intervalo que en el intervalo con el que se comparaba. Después se computaron las probabilidades mediante la expansión binomial.

### Patrones de comunicación por el común y el cambiante

La posición del común en la escala de diferencia percibida, figura 2, debe estar en cero, punto de diferencia no percibida entre sí mismo y gran parte del resto del grupo. En este punto, $Pc = 0$ y la dependen-

**TABLA 8.** *Número medio de comunicaciones dirigidas al participante común y al desviado durante la reunión*

| *Grupo* | *N* | *Intervalo en minutos* 5–15 | 15–25 | 25–35 | 35–45 |
|---|---|---|---|---|---|
| Co El At | | | | | |
| Común | 53 | 0.13 | 0.06 | 0.06 | 0.10 |
| Cambiante | 53 | 0.53 | 0.55 | 0.21 | 0.17 |
| Co Ba At | | | | | |
| Común | 50 | 0.06 | 0.10 | 0.14 | 0.22 |
| Cambiante | 50 | 0.30 | 0.20 | 0.20 | 0.20 |
| Co Al No At | | | | | |
| Común | 49 | 0.18 | 0.16 | 0.37 | 0.12 |
| Cambiante | 49 | 0.79 | 0.47 | 0.20 | 0.04 |
| Co Ba No At | | | | | |
| Común | 46 | 0.14 | 0.15 | 0.13 | 0.45 |
| Cambiante | 46 | 0.72 | 0.63 | 0.41 | 0.30 |

cia al máximo. Por consiguiente, no debe haber comunicación con el común en ninguna reunión y en ninguna de las condiciones experimentales. Sin embargo, debe calificarse tal conclusión con dos consideraciones: *a)* Por regla, gran parte de los miembros, aunque no todos, de cualquier club estaban en la posición común. Por consiguiente, hubo ligeras diferencias entre el común y algunos miembros del grupo. *b)* Se pidió a un participante pagado común que hablara una vez cada cinco minutos. Es probable que la cortesía exigiera una respuesta ocasional.

Por lo tanto, puede anticiparse que la curva de comunicación con el común, en todas las condiciones experimentales, debe ser una línea recta baja, paralela al eje horizontal del tiempo. En la tabla 8 se ve que tal es el caso. Las cifras de esa tabla están computadas en la misma base que las de la tabla anterior. En todas las condiciones, solo se dirigió un número muy pequeño de comunicaciones al común en cualquier tiempo. Las fluctuaciones desde la línea recta quedan dentro de la amplitud de la expectación de casualidad.

En teoría, las comunicaciones con el cambiante presentan una imagen más complicada, pues resulta imposible predecir con exactitud la interacción entre la diferencia percibida y la diferencia absoluta en disminución. Pero es razonable sugerir que las comunicaciones con el cambiante deben estar al mismo nivel que las del desviado, hasta hacer su primer cambio el cambiante; de ahí en adelante, la comunicación debe disminuir gradualmente, para llegar al final de la reunión más o menos al mismo nivel para el cambiante y el común. Los datos presentados en la tabla 8 apoyan en esencia esas suposiciones. Unos 15 minutos después de empezar la reunión, el cambiante varió de la posición 7 a la 5, para adoptar finalmente la posición común entre las marcas de 35 y de 45 minutos. En todas las condiciones experimentales, las comunicaciones con el cambiante se encuentran al principio, considerablemente por encima del nivel de comunicación con el común, y después declinan constantemente al nivel de éste en el último intervalo.[12]

## Frecuencia de la comunicación

De las consideraciones teóricas previamente formuladas pueden hacerse derivaciones adicionales sobre la magnitud o grado absoluto de comunicación de la figura 3 puede predecirse que el grado de comunicación con el desviado disminuirá de la condición Co El Rel a Co Ba Rel a Co El Irrel a Co Ba Irrel.

[12] En el primer intervalo de tiempo, aunque el número de comunicaciones con el cambiante es considerablemente superior que con el común, una comparación con la tabla 7 revela que el número de comunicaciones dirigidas al cambiante es consistentemente menor que las dirigidas al desviado. Es probable que ello sea un artefacto del papel de desviado. Al preparar la posición de cambio, el cambiante probablemente tiende a ser menos extremoso y pertinaz en su defensa de la posición 7.

TABLA 9. *Interrupciones, pausas, referencias personales y comunicaciones largas habidas en todas las condiciones*

| | *Co El At* | *Co Ba At* | *Co El No At* | *Co Ba No At* |
|---|---|---|---|---|
| Porcentaje de comunicaciones largas | 28 | 33 | 25 | 17 |
| Media de interrupciones por reunión | 67.71 | 29.86 | 78.71 | 82.00 |
| Pausas totales | 1 | 1 | 3 | 7 |
| Referencias a la historia personal | 18 | 14 | 5 | 8 |

Y como la distribución de posiciones en la escala amor-castigo es igual de condición a condición, también puede anticiparse que los aumentos medios de comunicación en las reuniones, dentro de cada condición, variarán en el mismo orden. Sin embargo, los datos reunidos en el presente programa de observación son inadecuados para substanciar o desaprobar tales derivaciones. Se ha postulado que la magnitud de presiones de uniformidad es mayor en los temas relevantes que en los irrelevantes, y en los grupos de cohesión elevada que en los de baja. Esas derivaciones *solo* valdrán para las comunicaciones surgidas de presiones de uniformidad, y no puede decirse nada de la comunicación surgida de otras fuentes. Sin embargo, la gente se comunica debido a innumerables razones, no solo para restablecer la uniformidad de opinión. Parece razonable suponer que cuanto más relevante un tema, mayor número de comunicaciones habrá con fuentes distintas a las presiones de uniformidad. De ser correcto este análisis de las diferencias entre las discusiones de temas relevantes e irrelevantes, deben encontrarse pruebas que apoyen en zonas distintas a las direcciones y grados de comunicación.

La tabla 9 muestra las diferencias existentes entre el proceso de comunicación relevante y el irrelevante. La comunicación, en los grupos relevantes, tendía a ser más larga. Poco más del 30% de todas las comunicaciones, en los grupos relevantes, fueron comunicaciones largas (más de 30 segundos), y solo 21% fueron largas en la condición no relevante.[13] Además, las discusiones de esas dos condiciones fueron a un apartado diferente. Hubo mucho más interrupciones en los grupos irrelevantes que en los relevantes.[14] Se define una interrupción como cualquier intento de interrumpir una intervención antes de que ésta concluya. Es bastante raro que dado el mayor número de comunicaciones y el más rápido corte en los grupos irrelevantes, hubo mayor número de pausas en las discusiones de los grupos no relevantes. Aunque no se anotaron sistemáticamente las pausas, el observador notó todas las que fueron particularmente largas, aquellos intervalos incómodos en que nadie tenía nada por decir. En resumen, hubo notables diferencias en el carácter de la discusión en las dos condiciones. Puede caracterizarse la discusión en los grupos irrelevantes como la conversación en un coctel: rápida, breve, cortada y en estallidos. La discusión en los grupos relevantes parecía una reunión de mesa directiva: lenta, de ritmo constante, larga y bien pensada.

Concuerdan con esas características de la reunión los datos adicionales presentados en la tabla 9 respecto a la relativa frecuencia de las referencias biográficas personales. Pueden considerarse esas referencias biográficas personales prueba de una entrega real a la discusión.

Así pues, en los grupos relevantes hubo dos y media veces más referencias personales que en los grupos irrelevantes.[15] No solo fueron las

[13] Esta diferencia tiene un $t = 2.06$, que con *f.d.* de 30 es significativa en el nivel de 5%.

[14] La diferencia entre el número medio de interrupciones en los grupos relevantes y en los irrelevantes es significativa por arriba del nivel de 0.001 de significación, con $t = 5.74$ para *f.d.* 30. Esas medidas de interrupción y el largo de la comunicación son relativamente independientes. Las correlaciones de orden entre los dos son de sólo $+0.39$ en la condición irrelevante y de $+0.45$ en la relevante.

[15] La diferencia produce un $t$ de 1.89, que con *f.d.* de 30 es significativo en el nivel de 8%.

discusiones de los grupos irrelevantes más volubles, sino también, en apariencia, más superficiales.

Las notables diferencias en los modales de los grupos relevantes y no relevantes indican que las comunicaciones de los grupos no relevantes resultaron en buena parte de fuentes distintas a las presiones de uniformidad. Por consiguiente, los datos no sirven como prueba adecuada de las derivaciones respecto a los grados relativos de comunicación existentes en las distintas condiciones.

## RESUMEN

Se ha elaborado una serie de suposiciones que definen las relaciones de los constructos dependencia y presiones de cambio con la cohesión, la relevancia y la opinión. Se han coordinado la comunicación y el rechazo con esas estructuras. Dependencia define la proporción de presiones de cambio que hallan expresión pública, y se define comunicación como $Com = Pc \times Dep$.

Se coordina el rechazo con el grado de presiones de cambio que no se ejercen, y se le define como $Rech = Pc \times (1 - Dep)$.

Esas coordinaciones y las suposiciones que definen *Pc* y *Dep* nos permiten predecir los resultados del experimento. Se revisarán brevemente las predicciones sobre el rechazo y las pruebas que la apoyan.

1. *Las personas en el papel común y de cambiante serán menos rechazadas (de rechazarse) que las desviadas.* No hubo pruebas de que se rechazara al común o cambiante ni en las medidas sociométricas ni en las de nombramiento. Por otra parte, se rechazó al desviado en todas las condiciones, excepto Co Ba Irrel. Cuando las magnitudes de *Dep* y *Pc* son bajas, se anticipa un rechazo relativamente menor. De este modo, en la condición Co Ba Irrel, el ordenamiento sociométrico del desviado solo fue ligeramente superior a la media, y no se le nombró en exceso para el Comité de correspondencia.

2. *Si la cohesión es constante, el rechazo será mayor en los grupos relevantes que en los irrelevantes.* En la medida para nombramientos de comités, se asignó al desviado al Comité de Correspondencia en mayor grado en los grupos relevantes que en los irrelevantes.

Aunque los ordenamientos sociométricos del desviado son parecidos en la condición relevante y en la irrelevante, existen pruebas, obtenidas en ordenamientos sociométricos al azar, de que la intensidad del rechazo es mayor en las condiciones relevantes que en las irrelevantes.

3. *De ser constante la relevancia, el rechazo será mayor en los grupos de cohesividad alta que en los de cohesividad baja.* El ordenamiento sociométrico medio del desviado fue considerablemente mayor, tanto en la condición de cohesividad elevada como en la correspondiente condición de cohesividad baja.

En la medida para nombramientos de comités, se nominó al desviado para el Comité de Correspondencia en mayor grado en Co El Irrel que en Co Ba Irrel. Sin embargo, no existe diferencia entre Co El Rel y Co Ba Rel. Puede explicarse tal inconsistencia dada la relativa naturaleza de la medida. Aquí también la intensidad del rechazo puede ser más fuerte en Co El Rel que en Co Ba Rel. Con todo, no existen pruebas inmediatas que apoyen tal argumentación.

Las predicciones sobre patrones de comunicación son:

1. En Co El Rel, el grado de comunicación dirigido al no desviado por los no rechazadores debe aumentar continuamente durante la reunión. Los rechazadores extremos deben aumentar continuamente durante la reunión. Los rechazadores extremos deben alcanzar la cima de comunicación durante la reunión, para después declinar en forma continua, y los rechazadores moderados deben alcanzar su cima poco después, para declinar en seguida.

2. En todas las otras condiciones experimentales, la comunicación de los no rechazadores, rechazadores extremos y rechazadores moderados con el desviado debe aumentar continuamente durante la reunión.

3. En todas las condiciones experimentales, debe haber relativamente pocas comunicaciones dirigidas a personas en el papel común, y ningún aumento de comunicación durante la reunión.

4. En todas las condiciones, las comunicaciones con el cambiante deben aumentar durante la reunión según cambie el cambiante de una posición desviada a una común.

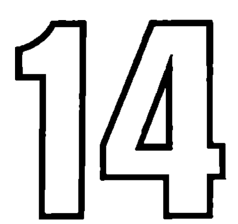
Los datos substanciaron en esencia todas esas predicciones. La teoría provoca otras predicciones sobre las magnitudes relativas de comunicación en cada condición experimental. Sin embargo, esas derivaciones solo sirven para comunicaciones surgidas de presiones de uniformidad. Como en las condiciones irrelevantes, muchas comunicaciones surgen de otras fuentes, es imposible probar esas derivaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Back, K. W. The exertion of influence through social communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1951, **46**, 9-23.
2. Evans, J. Johnny Rocco. *Journal of Ab. Soc. Psych.,* 1948, **43**, 357-383.
3. Festinger, L., Schachter, S., y Back, K. *Social pressures in informal groups: A study of a housing community.* Nueva York: Harper, 1950.

# Comunicación social informal

*Leon Festinger*



ESTE artículo expone las formulaciones teóricas elaboradas en el proceso de realizar un programa de investigaciones empíricas y experimentales sobre la comunicación social informal. Surgió de nuestros hallazgos, hasta el momento y, a su vez, guía el curso futuro del programa de investigaciones. Ese programa busca encontrar y explicar los hechos relacionados con la comunicación informal y espontánea surgida entre personas, y las consecuencias del proceso de comunicación. Nos parece que comprender mejor la dinámica de tal comunicación haría, a su vez, que se comprendieran mejor los varios tipos de funcionamiento de grupo. Las teorías y las hipótesis presentadas a continuación varían considerablemente en precisión, especificidad y grado en que corroboran los datos existentes. Sin embargo, sea cual sea el estado de precisión, las teorías están orientadas empíricamente y se pueden probar.

Como nos interesa el proceso espontáneo de comunicación existente durante el funcionamiento de los grupos, primero debemos diferenciar los varios tipos de comunicación que ocurren, de acuerdo a las condiciones teóricas que dan lugar a las tendencias de comunicación. Es plausible admitir que de separarse las fuentes u orígenes de las presiones

Tomado de *Psychological Review*, 1950, **57**, 271-282. Se realizó la investigación bajo contrato con la Office of Naval Research. Se reproduce con permiso del autor y de la American Psychological Association.

de comunicación que pueden actuar sobre el miembro del grupo nos ofrecerán fructíferas zonas de estudio. Desde luego, ese tipo de diferenciación o clasificación solo es adecuado si produce la separación de zonas de investigación conceptualmente claras, dentro de las cuales pueda organizarse la comunicación en leyes teóricas y empíricas expresables.

Aquí se examinarán aquellas fuentes de presiones a la comunicación en que se ha logrado algún proceso teórico y empírico. Se elaborará la teoría para considerarlas productoras de presiones para comunicarse y para estudiar hipótesis específicas sobre las leyes de la comunicación que se derivan de esas fuentes.

## PRESIONES A LA UNIFORMIDAD EN UN GRUPO

Una fuente central de fuerzas para comunicarse es la presión a la uniformidad que puede existir dentro del grupo. Esas presiones, por una u otra razón, hacen que los miembros del grupo estén de acuerdo respecto a un tema o que se conformen a cierto patrón de conducta. Desde luego, es afirmar lo obvio decir que deben ejercerse esas presiones mediante procesos de comunicación entre los miembros del grupo. También deben especificarse las condiciones en que tales presiones de uniformidad surgen, tanto en nivel conceptual como en nivel funcional, de modo que en cualquier situación específica sea posible decir si existen o no tales presiones. En la discusión próxima se elaborarán dos fuentes principales de presiones a la uniformidad entre las personas; a saber, realidad social y locomoción de grupo.

### Realidad social

Las opiniones, las actitudes y las creencias que la gente sostiene deben tener una base que sirva para validarlas. Para empezar, separemos de los muchos tipos de base que existen para validar subjetivamente esas opiniones, actitudes y creencias, un continuo, en el que podría decirse que se sitúan. Puede llamarse a tal continuo escala del grado de realidad física. En un extremo de tal continuo, es decir, en la completa dependencia de la realidad física, podría tenerse un ejemplo como éste: una persona que estuviera mirando una superficie, la podría considerar frágil o la podría creer irrompible. Le sería fácil tomar un martillo, golpear la superficie y convencerse de inmediato si su opinión es correcta o no. Tras de romper la superficie con el martillo, es probable que afectara poco su opinión el hecho de que otra persona le dijera: esa superficie es irrompible. De este modo, parece ser que cuando existe un elevado grado de dependencia de la realidad física para validar subjetivamente las creencias u opiniones propias, es muy baja la dependencia de otras personas para fortalecer la opinión sobre esas opiniones.

En el otro extremo del continuo, donde la dependencia de la realidad física es baja o llega a cero, puede tenerse un ejemplo como éste: una persona que mire los resultados de las elecciones nacionales, piensa que si el perdedor hubiera ganado, las cosas estarían mucho mejor de lo que están, en ciertos aspectos. ¿De qué depende la validez subjetiva de esa creencia? En mucho depende de que otra gente comparta o no dicha opinión y sienta igual respecto a ella. Si otros alrededor suyo piensan como él, entonces su opinión es, para él, válida. Si nadie piensa igual, entonces sus opiniones son, en el mismo sentido, no válidas. De este modo, cuando la dependencia de la realidad física es baja, la dependencia de la realidad social es correspondientemente mayor. Una opinión, una creencia, una actitud son "correctas", "válidas" y "adecuadas" en cuanto anclen en un grupo de gente con creencias, opiniones y actitudes similares.

Sin embargo, no puede generalizarse esta afirmación por completo. Claro, no es necesario, para validar la opinión de alguien, que todo el mundo piense como él. Solo se necesita que los miembros del grupo con el que compara su opinión o actitud piensen igual. Un miembro del Ku Klux Klan no necesita que algún norteño liberal esté de acuerdo con él en sus actitudes hacia el negro; pero sí le es eminentemente necesario que existan otros miembros del Ku Klux Klan, quienes estén de acuerdo con él. Quien no lo esté será considerado distinto, e inadecuado como referente de la opinión propia. Es difícil definir independientemente qué grupos de referencia son apropiados y cuáles no, para un individuo determinado, y para una actitud o una opi-

nión determinada. Hasta cierto grado el problema es inherentemente circular, pues un grupo de referencia apropiado tiende a constituir un grupo que comparte las opiniones y actitudes de la persona; y la persona tiende a *ingresar* en tales grupos y a *salir* de aquellos que no concuerdan con ella.

De esta discusión se desprende que de existir discrepancias de opinión, actitud o creencia entre miembros del grupo de referencia apropiado, surgirán fuerzas para lograr la comunicación. También se deduce que a menor "realidad física" para validar la opinión, mayor será la importancia del referente social, el grupo, y mayores serán las fuerzas de comunicación.

### Locomoción de grupo

Pueden surgir presiones de uniformidad entre los miembros del grupo porque tal uniformidad es deseable o necesaria para que el grupo alcance alguna meta. En tales circunstancias, varias cosas pueden decirse sobre la magnitud de las presiones de uniformidad.

Serán mayores según perciban los miembros que la uniformidad facilitará el movimiento del grupo.

También serán mayores las presiones de uniformidad cuanto más dependan del grupo los miembros para alcanzar sus metas. El grado en que otros grupos puedan ser sustitutivos como medio hacia las metas individuales o del grupo, sería un determinante de la dependencia del miembro del grupo.

Hemos elaborado dos fuentes de presión de uniformidad entre los miembros del grupo. Las mismas leyes empíricas deben servir a las comunicaciones resultantes de presiones de uniformidad, sin tomar en cuenta las razones particulares de que existan las presiones. Ahora procederemos a enumerar una serie de hipótesis sobre comunicación, surgidas de las presiones de uniformidad.

## HIPÓTESIS SOBRE COMUNICACIÓN SURGIDAS DE LAS PRESIONES DE UNIFORMIDAD

Pueden considerarse comunicaciones "instrumentales" aquellas surgidas de presiones de uniformidad en un grupo. Es decir, la comunicación no es un fin en sí, sino un medio para que el comunicador influya sobre la persona a que se dirige de tal modo que pueda disminuir la discrepancia existente entre ellos. Así, deben examinarse los determinantes de: *a)* cuándo se comunica un miembro; *b)* con quién se comunica, y *c)* cómo reacciona el recipiente de la comunicación.

1. Determinantes de la magnitud de presión para comunicarse:

*Hipótesis 1b.* Las presiones ejercidas los miembros se comuniquen con otros del grupo respecto al "ítem x" aumentan monotónicamente al aumentar la discrepancia percibida en las opiniones respecto al "ítem x" entre los miembros del grupo.

Si se recuerda que solo estamos considerando aquella comunicación surgida de las presiones hacia la uniformidad, queda claro que de no haber discrepancias de opinión —la uniformidad ya existe en el grupo— no habrá fuerzas para comunicarse. Sería plausible esperar que la fuerza se comunicara para aumentar rápidamente desde cero, como el estado de las cosas surge desde la uniformidad.

*Hipótesis 1b.* Las presiones ejercidas sobre un miembro por otros miembros del grupo respecto al "ítem x" aumentan monotónicamente al aumentar el grado de relevancia del "ítem x" para el funcionamiento del grupo.

De ni ser importante el "ítem x" para el grupo, en el sentido de no estar asociado con ningún valor o ninguna actividad fundamentales para la existencia del grupo, o si más o menos no tiene relación con la locomoción del grupo, entonces han de existir pocas fuerzas, o no existir ninguna, para comunicarse, incluso cuando existen discrepancias de opinión percibidas. Según adquiere importancia el "ítem x" para el grupo (más relevancia), deberán aumentar las fuerzas de comunicación cuando existe cualquier magnitud de discrepancia percibida.

Se encuentran pruebas que corroboran esta hipótesis en un experimento de Schachter (8), donde la discusión del mismo tema se hizo experimentalmente relevante para algunos grupos y sumamente irrelevante para otros. Los datos aclaran que cuando la discusión era relevante al fun-

cionamiento del grupo, existían fuerzas de comunicación más potentes para influir sobre los otros miembros. Cuando el tema es relevante, los miembros aportan a la discusión contribuciones individuales más largas y existen menos pausas prolongadas.

*Hipótesis 1c.* Las presiones ejercidas sobre los miembros para que se comuniquen con otros del grupo respecto al "ítem x" aumentan monotónicamente al aumentar la cohesión del grupo.

Se define aquí cohesión de grupo como la resultante de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros para que permanezcan en el grupo. Esas fuerzas pueden depender de que sea atractivo o no el prestigio del grupo, los miembros del grupo o las actividades a que se dedica el grupo. De ser cero la atracción total hacia el grupo, no deben surgir fuerzas de comunicación, y los miembros igual pueden abandonar el grupo que permanecer en él. Al aumentar las fuerzas para permanecer en el grupo (dadas las discrepancias percibidas de opinión y dada cierta relevancia del ítem para el funcionamiento del grupo), aumentarán las presiones de comunicación.

Los datos obtenidos en un experimento de Back (**1**) apoyan esta hipótesis. En el experimento se crearon grupos de cohesividad elevada y baja mediante tres fuentes diferentes de atracción hacia el grupo; a saber, inclinarse por los miembros, el prestigio surgido de pertenecer al grupo y la posibilidad de obtener una recompensa por cooperar en la actividad del grupo. En los tres tipos de atracción por el grupo, se tasó a los grupos más cohesivos como si llevaran la discusión a un ritmo más intenso que los correspondientes grupos menos cohesivos. Además, excepto por los grupos donde la atracción constituía la posible recompensa (tal vez debida a desear terminar la actividad y obtener la recompensa), no hubo en los grupos muy cohesivos una suma total de intentos por ejercer influencia en los grupos menos cohesivos. En resumen, los grupos sumamente cohesivos, por tener presiones de comunicación más fuertes, discutieron el tema a un ritmo más rápido e intentaron ejercer mayor influencia.

2. Determinantes de selección de recipiente de las comunicaciones:

*Hipótesis 2a.* Aumentará la fuerza de comunicarse respecto al "ítem x" con un *miembro particular* del grupo, al aumentar la discrepancia de opinión entre ese miembro y la persona que comunica.

Ya se ha afirmado en la hipótesis de que la presión para comunicarse aumentará, en general, al aumentar en el grupo la no uniformidad percibida. Además, la fuerza para comunicarse será mayor para quienes mantienen opiniones muy diferentes a la propia y, desde luego, será de cero con quienes, en ese momento, tengan la misma opinión que el comunicador. En otras palabras, la gente tenderá a comunicarse con aquellos del grupo cuyas opiniones se diferencien más de la propia.

Varios estudios corroboran claramente esta hipótesis. En el experimento de Schachter (**8**) antes mencionado, la distribución de opiniones expresadas por el grupo fue siempre así: se reunían las opiniones de la mayoría de los miembros en una corta gama, mientras que otro miembro, el desviado, sostenía un punto de vista muy divergente. Se dirigieron cinco veces más comunicaciones al sostenedor del punto de vista divergente que a cualquier otro miembro.

En un experimento de Festinger y Thibaut (**5**) se preparó la discusión de tal modo, que las opiniones de los miembros se distribuyeran en una amplitud considerable. Invariablemente, de 70 a 90% de las comunicaciones fueron para quienes mantenían opiniones situadas en los extremos de la distribución. La curva del número de comunicaciones recibidas cae con mucha rapidez según la opinión del recipiente se aparta del extremo de la distribución. Al parecer, la hipótesis tiene buenas bases.

*Hipótesis 2b.* Disminuirá la fuerza de comunicación respecto al "ítem x" con una *persona determinada* en tanto que no se la perciba como miembro del grupo, o en tanto que no se la desee como miembro del grupo.

De la anterior hipótesis se deriva que la comunicación tenderá a dirigirse principalmente a quienes tienen, dentro del grupo, opiniones extremas. Sin embargo, esto

no es válido en cualquier grupo arbitrariamente definido. En efecto, la presente hipótesis afirma que se aplicarán tales relaciones solo dentro de grupos *psicológicos;* es decir, conjuntos de gente que existen psicológicamente como grupos para los miembros. Tenderá a no dirigirse la comunicación a quienes no sean miembros del grupo.

El estudio de Schachter (8) y el estudio de Festinger y Thibaut (5) substancian esta hipótesis. En el experimento de Schachter, los miembros del grupo que no desean tener en el mismo personas con puntos de vista sumamente divergentes, tienden a no comunicarse con ellas hacia el final de la discusión. En el experimento de Festinger y Thibaut, cuando los sujetos perciben que las personas presentes incluyen diferentes tipos de gente con gran variedad de intereses, tiende a haber menos comunicación hacia los extremistas en la última mitad de la discusión, cuando ya tuvo tiempo de desarrollarse el proceso de rechazo. En resumen, la comunicación con quienes mantienen opiniones diferentes disminuye si se les considera no miembros del grupo *psicológico.*

*Hipótesis 2c.* La fuerza para comunicar el "ítem x" a un miembro particular aumentará cuanto más se considere que la comunicación cambiará la opinión del miembro en la dirección deseada.

Se realiza una comunicación surgida de existir presiones hacia la uniformidad para ejercer presión sobre el recipiente en la dirección determinada. Es decir, hacerlo cambiar su opinión, para que esté más de acuerdo con el comunicador. Si se cree muy resistente un miembro a cambiar de opinión, disminuye la fuerza de comunicación con él. Cuando parece que determinado miembro cambiará debido a la comunicación, en el sentido de que aumente la discrepancia entre él y el comunicador, surgirá una fuerza para no comunicarse con él. Así, en tales condiciones, existirán tendencias a *no* comunicar ese ítem determinado a ese miembro.

Existe cierta corroboración de tal hipótesis. En una discusión verbal cara a cara en que hay una amplitud de opiniones, los factores que indican esta hipótesis están hacia la mitad de la amplitud. La comunicación que pudiera influir sobre el miembro situado en un extremo para que se acerque al centro, podría al mismo tiempo influir en el miembro del otro extremo, para que se aleje. Se espera entonces, dada esta hipótesis, que aquellos que tienen opiniones situadas en medio de la amplitud existente se comunicarán menos (debido a este conflicto) y dirigirán menos comunicaciones al grupo entero, intentando influir sobre una persona en cada vez.

Se realizaron varias observaciones para comprobar esas derivaciones. Se observaron grupos existentes de psicólogos clínicos dedicados a discutir sus diferencias al calificar solicitantes para reconciliar sus puntuaciones. En total se observaron 147 discusiones, en las que por lo menos la opinión de un miembro estaba en medio de la amplitud existente. Mientras que los de opiniones extremas tenían un porcentaje de 3.16 unidades de comunicación (el número de comunicaciones pasadas por la amplitud de la comunicación, los de opiniones situadas en medio tuvieron un promedio de solo 2.6 unidades de comunicación. Mientras que los de opiniones extremas dirigían el 38% de sus comunicaciones al grupo entero, quienes tenían opiniones situadas en medio solo dirigían el 29% de sus comunicaciones a todos.

3. Determinantes del cambio en el recipiente de una comunicación:

*Hipótesis 3a.* El grado de cambio de opinión resultante de recibir una comunicación aumentará al acrecentar en el grupo la presión hacia la uniformidad.

Dos factores distintos contribuyen al efecto expuesto en la hipótesis. A mayor presión hacia la uniformidad, mayor grado de influencia ejercerán las comunicaciones y, por consiguiente, podrá esperarse mayor magnitud de cambio. Pero no solo se manifestará la existencia de presiones hacia la uniformidad en los crecientes intentos por cambiar la opinión de otros. Las presiones hacia la uniformidad también producirán mayor disposición de cambio en los miembros del grupo. En otras palabras, puede lograrse la uniformidad cambiando las opiniones de otros, o cambiando la opinión propia, o haciendo las dos cosas. De este modo, se espera que al aumentar

las presiones hacia la uniformidad, haya menos resistencia al cambio por parte de los miembros. Ambos factores producirán mayor cambio de opinión al ser mayores las presiones hacia la uniformidad.

Existen pruebas que corroboran esta hipótesis, sacadas del experimento realizado por Festinger y Thibaut (5). En ese experimento se indujeron experimentalmente tres grados de presión hacia la uniformidad en grupos diferentes. Sin tomar en cuenta cuál de dos problemas discutió el grupo, y sin tomar en cuenta si creían al grupo homogénea o heterogéneamente compuesto, los resultados muestran una y otra vez, que los grupos de presión elevada cambian en grado máximo, los grupos de presión moderada vienen a continuación, y los grupos de presión baja cambian poco en dirección a la uniformidad. Aunque en los datos no pueden separarse los dos factores que contribuyen a este efecto, el resultado conjunto es claro e inconfundible.

*Hipótesis 3b.* El grado de cambio de opinión resultante de recibir una comunicación aumentará al crecer la intensidad de la fuerza resultante para que permanezca en el grupo el recipiente.

Hasta donde el miembro desee permanecer en el grupo, el grupo tiene poder sobre ese miembro. Poder significa la capacidad de producir un cambio verdadero de opiniones y actitudes, y no simplemente un cambio en la conducta franca, que también se puede reproducir mediante una amenaza franca.

Si la persona es incapaz de abandonar el grupo dadas las restricciones exteriores, el grupo puede usar entonces amenazas para cambiar la conducta franca. Sin embargo, un grupo solamente puede producir los cambios ocultos de opiniones y actitudes en virtud de fuerzas que actúen sobre el miembro para que permanezca en el grupo. Obviamente, la fuerza máxima que el grupo logrará inducir con éxito sobre el miembro para que permanezca en el grupo no puede ser mayor que la suma de las fuerzas actuantes sobre el miembro para que permanezca dentro del grupo. A mayor fuerza resultante para permanecer en el grupo, más efectivos los intentos de influir sobre el miembro.

Dos estudios separados corroboran esa hipótesis. Festinger, Schachter y Back (4) investigaron las relaciones entre la cohesividad de grupos sociales en un proyecto de viviendas (cuán atractivo era el grupo para los miembros) y cuán efectivamente se mantenía un estándar de grupo relevante al funcionamiento del grupo. Se obtuvo una correlación de 0.72 entre las dos variables. En otras palabras, cuanto más atraídos los miembros por el grupo, mayor grado de influencia podrá ejercer con éxito el grupo sobre los miembros, resultando así que existe mayor conformidad de actitudes y conducta en los grupos más cohesivos.

Back (1) realizó un experimento de laboratorio específicamente diseñado para probar esa hipótesis. Mediante plausibles instrucciones dadas a los sujetos, creó experimentalmente grupos de cohesión alta y baja; es decir, condiciones para que el miembro se sintiera fuertemente atraído por el grupo y condiciones de atracción relativamente débiles. Los sujetos, conforme a diferentes interpretaciones del mismo material, tuvieron oportunidad de discutir el tema. Sin tomar en cuenta la fuente de atracción por el grupo (Back usó tres tipos diferentes de atracción en la cohesividad elevada y en la baja), los sujetos de los grupos cohesión elevada influyeron unos en la opinión de otros, más que los sujetos de los grupos de cohesión baja. En resumen, a mayor grado de atracción por el grupo, se logra mayor grado de influencia.

*Hipótesis 3c.* El grado de cambio de opinión que resulta de recibir una comunicación respecto al "ítem x" disminuirá al aumentar el grado en que las opiniones y actitudes implicadas estén ancladas en las membrecías en otros grupos o sirvan a importantes funciones para satisfacer necesidades de la persona.

Si otro grupo distinto al que está tratando de influirla apoya la opinión que la persona se ha formado sobre algún tema, dicha persona resistirá más los intentos de influencia. Otras fuentes de tal resistencia provienen sin duda alguna de factores de la personalidad, necesidades del ego, etcétera.

Las pruebas específicas que apoyan esta hipótesis son más bien fragmentarias. Al

estudiar grupos sociales en un proyecto de viviendas, Festinger, Schachter y Back (4) preguntaron a los residentes si su vida social se realizaba o no principalmente fuera del proyecto. Entre quienes se conformaban con los estándares de sus grupos sociales en el proyecto, el 85% informó que su vida social se centraba principalmente dentro del proyecto. Sin embargo, menos del 50% de quienes no se conformaban con los estándares del grupo social, informaron que su vida social se centraba principalmente en el proyecto. Es probable que fueran capaces de resistir las influencias surgidas del proyecto al recibir de grupos ajenos apoyo para sus opiniones y actitudes.

Los experimentos de Schachter (8) y de Festinger y Thibaut (5) usaron el mismo problema de discusión en situaciones ligeramente diferentes. En el experimento anterior, los sujetos se identificaban a sí mismos y apoyaban verbalmente sus opiniones en discusiones frente a frente. En el último experimento, los sujetos mantenían el anonimato y solo se comunicaban mediante mensajes escritos, en los que no se identificaba al remitente. En estas últimas condiciones, se observaron muchos más cambios de opinión que en la discusión verbal, aunque en ésta se gastó menos tiempo en discutir que con las notas escritas. La diferencia en el grado de cambio de opinión se debe probablemente a las reacciones defensivas del ego, alertadas al comprometerse abiertamente y al apoyar las propias opiniones ante el grupo.

4. Determinantes de cambio en la relación entre los miembros:

*Hipótesis 4a.* La tendencia a cambiar la composición del grupo psicológico (eliminar miembros del grupo) crecerá al aumentar la discrepancia percibida en la opinión.

Ya se han discutido dos respuestas que dan los miembros de grupos a las presiones de uniformidad; a saber, intentar influir sobre otros y estar más dispuestos a ser influidos. Existe todavía una tercera respuesta, que sirve para lograr la uniformidad. Al rechazar a quienes tienen opiniones distintas a las del grupo, definiendo quién está y quién no está en el grupo psicológico, puede lograrse la uniformidad. A mayor discrepancia entre la opinión de una persona y la opinión de otra, más fuertes tendencias a excluir a la otra persona del grupo psicológico.

Existen pruebas de que los miembros de los distintos grupos tienden a rechazar a quienes tienen opiniones divergentes. En su estudio de grupos sociales dentro de un proyecto habitacional, Festinger, Schachter y Back (8) hallaron que no se elegía a quienes no se conformaban con los estándares de su grupo social, en una prueba sociométrica; es decir, mencionaban como amigos a más personas de las que los mencionaban a ellos. Schachter (8) realizó un experimento específicamente ideado para probar si los miembros de grupos eran rechazados o no, simplemente por no estar de acuerdo con el tema. Participantes pagados expresaban opiniones en desacuerdo, o de acuerdo, según las instrucciones recibidas. En todos los grupos, los participantes pagados que expresaron opiniones divergentes sobre un tema, fueron rechazados al llenarse un cuestionario posreunión, en que se preguntaba quiénes deben permanecer en el grupo. Los mismos participantes pagados, al expresar opiniones de conformidad en otros grupos, no fueron rechazados.

*Hipótesis 4b.* Cuando existe inconformidad, la tendencia a cambiar la composición del grupo psicológico aumenta al acrecentarse la cohesión del grupo y al aumentar la relevancia del tema para el grupo.

Ya se discutió el aumento de las fuerzas de comunicación al aumentar la cohesión y la relevancia del tema. En igual forma, esas dos variables afectan la tendencia a rechazar personas por sus posiciones no conformistas. En teoría, se supone que cualquier variable que afecte la fuerza de comunicación (surgida de presiones de uniformidad) también afectará, de modo parecido, la tendencia a rechazar a los no conformistas. En otras palabras, al aumentar la fuerza de comunicación respecto al ítem aumentará la tendencia a rechazar a quienes estén en desacuerdo respecto al citado ítem.

El experimento de Schachter (8) que mencionamos, fue planeado para probar la hipótesis variando experimentalmente

en clubes la cohesión y la relevancia. En ese experimento, los grupos más cohesivos sí rechazan a los no conformes, en mayor medida que los grupos menos cohesivos, y los grupos en que el tema es relevante rechazan a los no conformes en mayor medida que los grupos donde el tema no es muy relevante al funcionamiento del grupo. Los grupos en que la cohesión fue baja y el tema poco relevante muestran poca tendencia, de mostrar alguna, a rechazar al desviado.

## FUERZAS QUE HACEN CAMBIAR LA POSICIÓN PROPIA EN EL GRUPO

Otra importante fuente de fuerzas para comunicarse son las fuerzas que actúan sobre los miembros de los grupos para que se muevan (cambian su posición) en el grupo o vayan de un grupo a otro. Pueden derivarse tales fuerzas de locomoción por ser atractivas las actividades asociadas con una diferente posición en el grupo o del *status* de esa posición, o de cosas por el estilo. Así, un nuevo miembro del grupo puede desear volverse más importante para el grupo, el miembro de una organización puede desear elevarse en la jerarquía, el miembro de una firma comercial puede desear ser ascendido, o el miembro de un grupo minoritario puede desear que lo acepte un grupo mayoritario. Todos esos son ejemplos de fuerzas para moverse en una estructura social.

Es plausible que la existencia de una fuerza que actúe sobre la persona en dirección específica produzca conducta en esa dirección. Cuando no es posible la locomoción en la dirección deseada, aunque sea temporalmente, existirá una fuerza que haga comunicarse en esa dirección. La existencia de una fuerza de dirección específica producirá conducta en esa dirección. Tal tipo de conducta es la comunicación. Esta hipótesis no es muy diferente de la propuesta por Lewin **(6)** para explicar la superior forma de recordar actividades interrumpidas.

Un experimento de Thibaut **(9)** tiende a corroborar ese análisis teórico. En su experimento creó dos grupos: uno de *status* alto y con privilegios; otro de *status* bajo y sin privilegios. Los dos grupos iguales en otros aspectos, funcionaron juntos, de modo que los miembros del grupo *status* elevado pudieran dedicarse a un juego atractivo. Los grupos de *status* bajo funcionaron simplemente como sirvientes. Quedó claro que ciertas fuerzas actuaban sobre los miembros del grupo *status* bajo para hacerlos llegar al otro grupo. Según se hacía cada vez más clara la posición privilegiada del grupo *status* alto, aumentó el número de comunicaciones del equipo *status* bajo con el grupo *status* elevado. Por lo mismo, disminuyó el número de comunicaciones de los miembros de *status* alto con los de *status* bajo. Cuando, en algunos grupos, se invirtió hacia el final de la sesión experimental el *status* y la relación de privilegio entre los dos equipos, lo que hizo reducir las fuerzas de locomoción hacia el otro grupo, disminuyó correspondientemente el número de comunicaciones con ese otro grupo.

Hay corroboraciones adicionales en un experimento preliminar, en gran parte orientado, que realizaron K. Back y colaboradores **(2)**. En ese experimento, se introdujeron nuevos ítemes de información con personas situadas a distintos niveles de jerarquía en una organización en funcionamiento. Se obtuvieron los datos sobre la transmisión de cada ítem de información mediante personas cooperadoras incrustadas en la organización, elegidas para cubrir adecuadamente todos los niveles y todas las secciones. Esos cooperadores grabaron todos los ejemplos de comunicación que les llamaron la atención. De diecisiete comunicaciones así grabadas, once se dirigieron a los niveles superior de la jerarquía, cuatro a alguien del mismo nivel y solo dos a niveles inferiores. Puede tomarse por comprobada la existencia de fuerzas que llevan a moverse hacia arriba en tal organización jerarquizada. La gran mayoría de comunicaciones grabadas tuvieron la misma dirección que esas fuerzas de locomoción.

Al considerar la comunicación entre miembros de estructuras sociales diferenciadas, también es importante tomar en cuenta las restricciones hechas a la comunicación.

Un contacto poco frecuente en el curso ordinario de los acontecimientos tiende a crear restricciones a la comunicación. Indudablemente, es más fácil comunicar un ítem determinado a la persona a quien se ve con frecuencia, o a una persona a quien se han comunicado ítemes similares en el pasado. La estructuración de grupos en jerarquías, núcleos sociales, etcétera, tiende sin duda a

restringir el grado y tipo de contacto entre miembros de ciertas partes o niveles diferentes del grupo, y también restringe sin duda el contenido de la comunicación que se realiza entre tales niveles en el curso ordinario de los acontecimientos. Esas restricciones constituyen frenos contra tipos de comunicación.

Ciertos datos tienden a especificar algunas de las restricciones que existen contra la comunicación. En su estudio sobre cómo se comunica un rumor espontáneo en una comunidad. Festinger, Cartwright y colaboradores (3) hallaron que lo íntimo de las amistades tendía a aumentar la facilidad de comunicación. Quienes tenían más amigos en el proyecto oyeron el rumor más a menudo que quienes solo tenían conocidos. Quienes tenían menos amigos o conocidos, oyeron el rumor aún menos. Al mismo tiempo, este factor amistoso no se relacionaba con la frecuencia de retransmitir el rumor a otros. Es decir, no se relacionaba con fuerzas de comunicación, sino que solo parecía funcionar como restricción a la comunicación cuando no existía amistad.

También existen ciertas pruebas de que la simple percepción de una jerarquía restringe la comunicación entre los distintos niveles. Kelley (7) creó experimentalmente una jerarquía de dos niveles, que se dedicó a resolver un problema; durante la tarea, podían comunicarse, y se comunicaban, dentro de cada nivel y entre los distintos niveles. También se dispusieron grupos control, dedicados a la misma tarea, pero sin que existiera diferencia de *status* entre los dos subgrupos. Hubo más comunicación entre los subgrupos control que entre los de *status* diferente.

Al parecer, en una jerarquía también existen restricciones a comunicar hostilidad en los niveles superiores, cuando tal hostilidad se dirige a quienes están en esos niveles. En el mismo experimento de Kelley, los miembros de *status* alto y los de *status* bajo criticaron mucho al *otro grupo.* Sin embargo, la proporción de críticas dirigidas por los de *status* bajo hacia los de arriba fue mucho menor que la proporción dirigida hacia abajo por los de *status* alto.

## EXPRESIÓN EMOCIONAL

Es indudable que una importante variedad de comunicación resulta de que existe un estado emocional en el comunicador. Al parecer, la existencia de alegría, enojo, hostilidad, etcétera, produce fuerzas de comunicación. Parece ser que la comunicación resultante de existir un estado emocional es más bien consumatoria que instrumental.

Comunicación instrumental significa que la reducción de la fuerza de comunicación depende del efecto de la comunicación en el recipiente. Así, en las comunicaciones resultantes de presiones a la uniformidad, el simple hecho de que se realice la comunicación no afecta la fuerza para comunicarse. Si el efecto fue cambiar el recipiente, de modo que ahora esté más de acuerdo con el comunicador, se reducirá la fuerza de comunicación. Si el recipiente cambia en dirección opuesta, la fuerza de comunicación aumentará.

Comunicación consumatoria significa que la fuerza para reducir la fuerza de comunicación ocurre como resultado de la expresión, y no depende del efecto causado en el recipiente puede introducir nuevos elementos en la situación, que afectarán la fuerza de comunicación, pero la esencia de la comunicación consumatoria es que la simple expresión sí reduce la fuerza.

En lo que se refiere específicamente a la comunicación de hostilidad y agresión, mucho se ha dicho respecto a su naturaleza consumatoria. Las teorías psicoanalíticas de la catarsis, en particular, desarrollan la noción de que expresar hostilidad reduce el estado emocional de la persona. Sin embargo, poco trabajo experimental se ha dedicado al problema. El experimento de Thibaut anteriormente mencionado, en que creó una relación "privilegiado-subprivilegiado" entre dos grupos desiguales, aporta algunos datos al respecto. Existen pruebas de que los miembros de los grupos "subprivilegiados" que manifestaron hostilidad hacia los grupos "privilegiados" mostraron menos hostilidad residual hacia éstos en los cuestionarios posexperimentales. Sin embargo, no existe control sobre las reacciones de los recipientes de las comunicaciones hostiles, ni sobre las percepciones de los comunicadores sobre lo que suponían eran tales reacciones. Se está realizando un experimento que intentará aclarar algunas relaciones existentes en estados emocionales negativos y positivos.

## RESUMEN

Se han presentado una serie de hipótesis interrelacionadas para explicar los datos obtenidos en comunicaciones sociales informales, reunidos en el curso de varios estudios. Los datos provienen de estudios de campo y de experimentos de laboratorio diseñados para probar las hipótesis.

Se han considerado tres fuentes de presión para comunicarse:

1. Comunicación surgida de presiones a la uniformidad en el grupo. Aquí se toman en cuenta determinantes de magnitud de toda fuerza a comunicarse, elección del recipiente para la comunicación, magnitud del cambio en el recipiente y magnitud de las tendencias a rechazar a los no conformistas.

2. Comunicación surgida de fuerzas de locomoción en la estructura social. Aquí se toman en cuenta comunicaciones en dirección a una locomoción bloqueada y las restricciones a la comunicación surgidas en estructuras sociales diferenciadas.

3. Comunicación surgida de existir estados emocionales. En esta zona, los datos faltan casi por completo. Se hicieron algunas distinciones teóricas, y se esbozó un experimento que se está realizando ahora en esta zona.

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Back, K. Influence through social communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1951, **46**, 9-23.
2. Back, K., y cols. The methodology of studying rumor transmission. *Human Relations*, 1950, **3**, 307-313.
3. Festinger, L., y cols. A study of rumor: Its origin and spread. *Human Relations*, 1948, **1**, 464-486.
4. Festinger, L., Schachter, S., y Back, K. *Social pressures in informal groups: A study of a housing project.* Nueva York: Harper, 1950.
5. Festinger, L., y Thibaut, J. Interpersonal communication in small groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1951, **46**, 92-99.
6. Lewin, K. Formalization and progress in psychology. *Univ. of Iowa Studies in Child Welfare*, 1940, **16**, (3).
7. Kelley, H. H. Communication in experimentally created hierarchies. *Human Relations*, 1951, **4**, 39-56.
8. Schachter, S. Deviation, rejection, and communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1951, **46**, 190-207.
9. Thibaut, J. An experimental study of the cohesiveness of underprivileged groups. *Human Relations*, 1950, **3**, 251-278.

# Un estudio experimental de la cohesión y la productividad

*Stanley Schachter, Morris Ellertson,*
*Dorothy McBride y Doris Gregory*



EN recientes años se ha distinguido el concepto de cohesión, alguna vez modesto, por la proliferación de significados que se le han dado. Al ir creciendo el interés por la psicología de grupo, la cohesión como concepto asumió cierta importancia por representar un intento de formalizar, o simplemente de verbalizar, los fenómenos de grupo, clave de la continuidad de membrecía: el "cemento" que une a los miembros del grupo y los mantiene relacionados entre sí. Las discusiones de esta propiedad de grupo han sido notablemente vagas y se ha definido la *cohesión* de modos distintos, como si se refiriera a la moral, a "permanecer unidos", a la productividad, al poder, a realizar un trabajo, a sentimientos de pertenencia, a una comprensión compartida de los papeles y a una buena labor de equipo.

Es posible clasificar aproximadamente esos variados significados en dos clases. Un tipo de definiciones se centra principalmente alrededor de ciertos aspectos particulares de la conducta de grupo o de sus procesos, y la palabra *cohesión* se refiere a cosas como la moral, la eficiencia o el "espíritu" de grupo. Para los miembros, la atracción del grupo puede estar implícita en tales formulaciones, pero por lo

Tomado de ***Human Relations,*** 1951, **4,** 229-238. Se realizó la investigación en el Laboratory for Research in Social Relations, Universidad de Minnesota, gracias a la ayuda de la Carnegie Corporation. Se reproduce el artículo con permiso de los autores y de ***Human Relations.***

general son de segunda importancia. La segunda clase de definiciones se refiere exclusivamente a lo atractivo del grupo para los miembros. Así, Festinger, Schachter y Back (3) definen *cohesión* como la fuerza promedio resultante que actúa sobre los miembros en dirección al grupo. No se hacen suposiciones sobre la conducta o la "atmósfera" de los grupos cohesivos.

Se aclara la distinción entre esas dos formulaciones por su modo de tratar la relación de la cohesión con la productividad de grupo. La formulación cohesión-moral sugiere que como el grupo cohesivo está marcado por una buena moral, y como los miembros de tal grupo se aprecian entre sí y se llevan bien, debe resultar que a mayor cohesión de grupo, mayor productividad. Dos estudios, por lo menos, han probado esta hipótesis. R. L. French (4), en su estudio sobre un campo militar, intentó relacionar un índice sociométrico de cohesión de la compañía con varias medidas de ejecución en competencias militares, atléticas, académicas, en actividades de participación en la comunidad, etcétera. Darley, Gross y Martin (2) han investigado la relación de los índices sociométricos de cohesión con las calificaciones dadas por jueces a los ensayos escritos por un grupo. Ninguno de los estudios apoyó la relación anticipada.

La teoría cohesión-atracción produce una serie muy diferente de derivaciones [véase capítulo 14]. De esta teoría se ha derivado (1, 3) que a mayor cohesión, mayor poder del grupo para influir sobre sus miembros. El poder del grupo será igual a la magnitud de la fuerza ejercida sobre el miembro para que permanezca en el grupo. Si la magnitud del cambio que el grupo intenta inducir es mayor que la fuerza ejercida sobre el miembro para que permanezca en el grupo, el miembro lo abandonará. A mayor fuerza para permanecer en el grupo, más éxito en los intentos del grupo por influir sobre el miembro.

Si se considera la productividad del grupo como función, en parte, del éxito del grupo para influir sobre sus miembros, queda claro que la cohesión debe ser un determinante de la productividad. Sin embargo, la dirección que tenga la inducción del grupo determina en gran parte que la cohesión aumenta o disminuye la productividad. Si el grupo intenta influir sobre sus miembros para que aumente la producción, los grupos de cohesión alta deben ser más productivos que los grupos de cohesión baja. Si el grupo intenta disminuir la producción, los grupos de cohesión baja deben ser más productivos que los de cohesión alta. En ambos casos, los grupos más cohesivos tienen mayor éxito para influir sobre sus miembros. Se planeó el presente estudio para probar esas implicaciones de la teoría de productividad cohesión-atracción.

## EL EXPERIMENTO

Hubo cuatro combinaciones de las variables cohesión y dirección de la inducción:

1. Cohesión elevada, inducción positiva o acelerada (se abrevia Co El + Ind).
2. Cohesión baja, inducción positiva (Co Ba + Ind).
3. Cohesión elevada, inducción negativa o frenada (Co El − Ind).
4. Cohesión baja, inducción negativa (Co Ba − Ind).

Excepto por variaciones introducidas para manipular las dos variables, se siguió el procedimiento descrito después en todas las condiciones experimentales. Todo grupo experimental estuvo formado por tres personas. Siempre que fue posible, las tres personas fueron sujetos. Si las dificultades de horario solo permitían tener uno o dos sujetos en determinado momento, se introducían participantes pagados, que pasaban por sujetos, para completar el grupo.

Todos los sujetos fueron estudiantes voluntarias de los primeros años de universidad y de los cursos de psicología. Los participantes también fueron estudiantes mujeres. Se tomó a los sujetos de cualquier grupo determinado de diferentes clases, a modo de que no se conocieran entre sí. Había trece sujetos en cada condición de cohesión elevada y doce en cada condición de cohesión baja.

Primero se presentaron a los miembros de cada grupo entre sí. El experimentador explicó que el estudio era sobre psicología de grupo; dio algunos detalles y pasó a describir la tarea específica del grupo: la producción cooperativa de tableros de cartón para

damas. Supuestamente había tres trabajos por hacer: cortar el cartón, pegarlo en algún material más fuerte e imprimirlos mediante un esténcil. Cada miembro del grupo realizaría una de las tareas. Al explicar la tarea, el experimentador implicaba que era de desearse velocidad y cantidad de producción.

Tras esos preliminares, se asignó a cada miembro del grupo un cuarto de trabajo distinto. Aquí, aunque se asignó a todos los sujetos el trabajo de cortar, cada muchacha tenía la impresión de que los otros dos miembros estaban pintando y pegando. Se permitió a los miembros del grupo comunicarse entre sí, pero sólo mediante notas entregadas por un mensajero. Cada sujeto podía escribir tantas notas como deseara a cualquiera de los otros dos miembros. De hecho, el mensajero interceptaba todas las notas, y las substituía por notas de una serie escrita en forma estándar. Sin embargo, el sujeto creía que las notas recibidas estaban escritas por los otros miembros del grupo. Las notas eran los medios para manipular la dirección de la inducción.

Cada cuatro minutos el mensajero entregaba notas prerredactadas al sujeto, y recogía las notas que éste había escrito y los cartones cortados durante los cuatro minutos anteriores. El sujeto cortó cartones por treinta y dos minutos. Después, tras de llenar un cuestionario, se reunió con el grupo. Se discutió el propósito del experimento y se explicaron en detalle los varios trucos usados.

## MANIPULACIÓN DE LAS VARIABLES

**1.** Se ha definido *cohesión* como la fuerza promedio resultante que actúa sobre los miembros para que permanezcan en el grupo. La valencia del grupo se deriva de dos fuentes por lo menos: lo atractivo de las actividades mediadas por el grupo y lo atractivo de otros miembros del grupo. Se produjo la cohesión alta y la baja manipulando la atracción hacia los miembros del grupo.

En las exposiciones para reclutar sujetos, se describió el experimento como un estudio sobre las "personas que de verdad se sienten atraídas unas por otras". Se hizo hincapié en que, conforme a recientes y sorprendentes investigaciones, era posible elegir personas que genuinamente se interesaban unas por otras. Esta investigación determinaría la elección de grupos de trabajo. Los voluntarios llenaron cuestionarios diseñados ostensiblemente para obtener detallada información sobre la personalidad. Son ejemplos de las preguntas hechas: "Si su peor enemigo lo describiera a usted, ¿qué supone que diría?" "¿Qué gente famosa admira usted más?" "¿Objetaría que revisáramos los datos disponibles en su expediente?"

En el experimento propiamente dicho, tan pronto como llegaba el sujeto y antes de presentarlo a otros miembros del grupo, lo entrevistaba en privado uno de los experimentadores. Durante la entrevista, en apariencia simplemente planeada para reunir información rutinaria, el entrevistador informaba al sujeto condición cohesión alta que era miembro de un grupo sumamente amistoso, y que "todo indica que los otros miembros del grupo lo aceptarán, y que usted los aceptará a ellos". En las condiciones de cohesión baja se dijo a los sujetos que, debido a dificultades de horario, había resultado imposible reunir un grupo que congeniara y que "no había ninguna razón particular para suponer que le caerán bien o que usted les caerá bien a ellos".

Al finalizar el experimento, el sujeto llenaba un cuestionario de cohesión, planeado para probar el éxito de la manipulación. Se preguntó lo siguiente:

**A.** ¿Qué le pareció su equipo?
**B.** De tomar parte en otro experimento, ¿qué tanto le gustaría trabajar con las mismas muchachas?
**C.** ¿Cuán a menudo cree que le gustaría ver a sus compañeras de equipo?

Se respondieron las preguntas *A* y *B* mediante una escala de cinco puntos, diseñada para determinar cuán atraído estaba el sujeto por su grupo y hasta dónde le gustaría volver a trabajar con él. La pregunta *C* es una escala de siete puntos, diseñada por Back (1) conforme a la técnica Thurstone, pero abreviada, para medir la "intensidad de atracción".

La tabla 1 presenta los datos obtenidos de este cuestionario. Todas las puntuaciones representan la posición media de todos los sujetos en cada una de las cuatro condiciones. A mayor puntuación, mayor cohesión. Para la

**TABLA 1.** *Respuestas al cuestionario de cohesión*

| | *N* | *Pregunta A: "¿Le gusta el equipo?"* | *Pregunta B: "¿Trabajar con las mismas muchachas?* | *Pregunta C: Escala "Intensidad de atracción"* |
|---|---|---|---|---|
| Co El + Ind | 13 | 3.62 | 3.77 | 3.77 |
| Co Ba + Ind | 12 | 2.92 | 2.92 | 2.50 |
| Co El − Ind | 13 | 3.85 | 4.31 | 3.69 |
| Co Ba − Ind | 12 | 3.50 | 3.25 | 2.75 |

| *Tiempo experimental transcurrido antes de la entrega* | *Todos los sujetos recibieron esas notas* |
|---|---|
| 4 minutos | "¿Quién usará estos cartones?" (firmado) Engomador. "Me gustaría beberme una coca." Pintor. |
| 8 minutos | "Caray, mis dedos se están poniendo pegajosos." Engomador. |
| 12 minutos | "Me gustaría tener un radio." Engomador. "¿No te parece que esto hará tableros demasiado chillantes?" (Muestra de pintura roja.) Pintor. |

*Los sujetos de inducción positiva recibieron estas notas:*

16 min. "¿Puedes apurarte un poco?" Pintor.

20 min. "El pintor me exige más cartones, ¿puedes cortarlos un poco más rápido?" Engomador.
"No quisiera molestarte, pero me estoy aburriendo. ¿No podrías apurarte?" Pintor.

24 min. "Sólo me queda un cartón. ¿Puedes apurarte?" Engomador.

28 min. "Se nos acaba el tiempo. Hagamos un verdadero esfuerzo." Engomador.
"El mensajero dice que sólo nos quedan unos minutos. A ver cuán rápido podemos ir." Pintor.

*Los sujetos de inducción negativa recibieron estas notas:*

"Tratemos de implantar una marca: los sujetos más lentos que hayan tenido." Pintor.
"Te me estás adelantado por mucho; cálmate." Engomador.

"Por favor, trabaja un poco más lento. Me estoy hundiendo en cartones y ahogando en pintura." Pintor.
"Calma, que estoy cansado." Engomador.
"El pintar toma más tiempo del que crees. Frénate." Pintor.
"Ya hicimos muchas de estas cosas. Tomémoslo con calma ahora." Pintor.

pregunta *C*, la puntuación fue el punto más alto marcado en la escala. De ser constante la dirección de la inducción, las puntuaciones de cada pregunta son mayores en los grupos de cohesión alta que en los grupos de cohesión baja.

En las preguntas *B* y *C*, todas las diferencias existentes entre grupos de cohesión alta y de cohesión baja, en cualquier condición de inducción, fueron significativas en la prueba *t* en el nivel de confianza de 1%. En la pregunta *A*, la diferencia entre El + y Ba + es significativa en el nivel de 5%, y la de El − y Ba − en el nivel de confianza de 20%. Al parecer la manipulación tuvo éxito en producir cohesión alta y baja.

2. *Dirección de inducción.* Se refiere a los intentos del grupo por influir sobre un miembro para que aumente o disminuya la tasa de producción. Se realizaron todos los inten-

tos por influir sobre el sujeto mediante notas prerredactadas, que el sujeto creía provenientes de otros miembros de su grupo. Durante los primeros 16 minutos del experimento, todos los sujetos recibieron cinco notas que no intentaban influir sobre su tasa de producción. En los restantes 16 minutos, los sujetos recibieron seis notas que intentaban o aumentar o disminuir su tasa de producción. En las condiciones de inducción positiva, esas notas pedían que el trabajo se hiciera con mayor rapidez; en las condiciones de inducción negativa, las notas pedían que el trabajo se hiciera con mayor lentitud. Al principio de la página se muestran las notas específicas y el programa temporal que gobernaba la entrega de notas.

## RESULTADOS

La diferencia en el número de cartones cortados en los periodos naturales y en los de inducción se toman como indicación del grado de aceptación de tal inducción.

La tabla 2 presenta datos sobre los efectos de la inducción en la productividad del sujeto.

Con propósitos de análisis, se divide al experimento en cuatro periodos de ocho minutos. Se toma como línea base el periodo 8-16 minutos. Durante esos periodos de ocho minutos el sujeto recibe sólo notas neutrales, y no se intenta influir su tasa de producción.[1] Las cifras dadas representan las desviaciones medias respecto a esta media durante los dos periodos de inducción.

Está claro, primero, que la dirección de la inducción de "grupo", vía notas, tuvo un marcado efecto sobre el nivel de producción. En las condiciones de inducción positiva, la producción aumenta notablemente. En las condiciones de inducción negativa, disminuye la tasa de producción. Durante cualquiera de estos dos periodos de inducción (16-24 minutos y 24-32 minutos) las diferencias entre la

[1] Durante el primer periodo de ocho minutos, el sujeto se iba acostumbrando a la tarea y al procedimiento de notas escritas. Además, sólo recibía dos notas en ese periodo, mientras que en los otros periodos de ocho minutos recibía tres notas. Por esas razones, los datos del primer periodo no son comparables con los periodos restantes, y no se dan.

**TABLA 2.** *Desviación media respecto al nivel de producción en el periodo de preinducción 8-16 m.*

| | *N* | *Periodo de inducción 16–24 minutos* | *Periodo de inducción 24–32 minutos* |
|---|---|---|---|
| Co El + Ind | 13 | +2.92 | +5.92 |
| Co Ba + Ind | 12 | +2.92 | +5.09 |
| Co El − Ind | 13 | −1.00 | −2.16 |
| Co Ba − Ind | 12 | −0.58 | −0.42 |

producción en la inducción positiva y la producción en la inducción negativa son todas significativas por la prueba *t* en el nivel de confianza de 1%, por lo menos.

Las relaciones entre cohesión y productividad son como sigue: las comunicaciones que piden aumento de la producción no dan diferencias significativas entre los grupos de cohesión alta y los de baja. Sin embargo, existen diferencias cuando las notas exigen reducir la producción. En esta condición de "frenado", los sujetos de los grupos cohesión elevada disminuyen continuamente de periodo de inducción en periodo de inducción. Las puntuaciones para ambos periodos están significativamente por debajo de la línea base del nivel de producción cuando superan el nivel de confianza 1%. En los grupos de cohesión baja, los sujetos disminuyen su tasa ligeramente en el periodo 16-24 minutos, y después aumentan su producción. Ninguna de esas puntuaciones está significativamente por debajo de la línea base de producción. La diferencia entre sujetos Co El − y Co Ba −, en el periodo 24-32 minutos, es significativa en la prueba *t* al sobrepasar el nivel de confianza 2%. En el periodo 16-24 minutos, la diferencia va en la dirección predicha, pero no es significativa.

En la tabla 3 resaltan más los efectos de la variable de cohesión. Dicha tabla presenta una descomposición en cifras, por condición, de los sujetos que aceptaron o que no aceptaron la inducción de grupo. Se define al *no aceptante* como el sujeto que, durante uno de los últimos dos periodos, cambió su tasa de producción en dirección opuesta a la inducción de grupo. Así, el sujeto de inducción negativa que por lo menos en uno de esos periodos aumentara su tasa de producción respecto a la del periodo inmediato precedente, sería clasificado como no aceptante.

Por lo mismo, también se clasificaría así al sujeto de inducción positiva que disminuyera su tasa de producción. Una vez más, no existen diferencias entre Co El + y Co Ba +; casi todos los sujetos de ambas condiciones aceptaron la inducción. Son notables las diferencias entre Co El − y Co Ba −. Setenta y cinco por ciento de todos los sujetos Co Ba − son no aceptantes, y sólo 15% de los Co El − son no aceptantes. Tal diferencia es significativa en el nivel de confianza de 1%, si se usa el tratamiento exacto de Fisher en una tabla 2 × 2.

**TABLA 3.** *Aceptantes y no aceptantes de la inducción de grupo*

| | *Número de aceptantes* | *Número de no aceptantes* |
|---|---|---|
| Co El + Ind | 13 | 0 |
| Co Ba + Ind | 11 | 1 |
| Co El − Ind | 11 | 2 |
| Co Ba − Ind | 4 | 8 |

La tabla 4 presenta los datos de la producción bruta en los últimos tres periodos. Las cifras representan la media del número total de cartones cortados por los sujetos en cada condición. Las diferencias entre grupos de cohesión elevada y grupos de cohesión baja son similares a las presentadas en la tabla 2. En las condiciones de inducción negativa, los sujetos cohesión baja aceptan menos inducción y son más productivos que los sujetos cohesión alta. Aunque, una vez más, no existen diferencias significativas en las condiciones de inducción positiva, las pequeñas diferencias existentes favorecen a los sujetos cohesión baja. Puede atribuirse esto a un nivel inicial más bajo en el cortado de cartones de los sujetos cohesión alta. A pesar de la distribución al azar de los sujetos en las distintas condiciones experimentales, por alguna razón los sujetos de los grupos Co El + cortan a un ritmo más lento que los sujetos de cualquier otra condición.

En resumen, los datos no indican una necesaria relación entre cohesividad y productividad elevada. Los miembros del grupo aceptan la inducción sea para aumentar la producción o para disminuirla. Es problema diferente que los grupos de cohesión elevada tengan mayor probabilidad de desarrollar estándares de producción elevada, más bien que de producción baja; pero las pruebas obtenidas en estudios industriales (2), por ejemplo, el frenado, indican que ese no es el caso.

Al parecer, la cohesividad es una variable determinante en la inducción negativa, pero no en la positiva. En esta última, tanto los sujetos cohesión elevada como los sujetos cohesividad baja aceptan la inducción de grupo y aumentan notablemente su producción. En la inducción negativa, los sujetos cohesión elevada aceptan más la inducción de grupo y, en consecuencia, producen menos que los sujetos cohesividad baja.

## DISCUSIÓN

Esos resultados experimentales indican que es necesario estudiar con mayor cuidado las relaciones entre la dirección de la inducción y su aceptación. En un estudio anterior (3), se formuló la inducción como la dirección impuesta sobre una fuerza propia. Se supone que existe una relación tal entre el inductor y el inducido, que el inductor controla al inducido o representa para él un objeto meta. Lo deseable del objeto meta es determinante de la magnitud de la fuerza ejercida sobre el inducido para llevarlo a la meta. Las actividades específicas necesarias para lograr la meta determinan la dirección de la fuerza.

**TABLA 4.** *Número medio de cartones cortados en cada periodo*

| | *N* | *Periodo de preinducción 8–16 minutos* | *Periodo de inducción 16–24 minutos* | *Periodo de inducción 24–32 minutos* |
|---|---|---|---|---|
| Co El + Ind | 13 | 5.31 | 8.23 | 11.23 |
| Co Ba + Ind | 12 | 6.16 | 9.08 | 11.25 |
| Co El − Ind | 13 | 6.31 | 5.31 | 4.15 |
| Co Ba − Ind | 12 | 6.42 | 5.84 | 6.00 |

En momentos diferentes, varias actividades muy diferentes entre sí pueden llevar a cualquier meta. Por ejemplo, para que un muchacho campesino satisfaga al padre, podría ser necesario que un día alimentara los cerdos y otro preparara la comida de los pollos. De este modo, el inductor puede modificar la dirección de la fuerza del inducido al especificar las actividades necesarias para alcanzar la meta. El éxito del inductor dependerá de la dirección y la magnitud de otras fuerzas que actúan sobre el inducido. Si la actividad especificada es de valencia negativa, o si otros agentes inductores intentan ejercer una influencia opuesta, el inductor podría fracasar. Se aceptará la inducción hasta la magnitud de la fuerza por alcanzar el objeto meta. De estar activas otras fuerzas de mayor magnitud y dirección opuesta, no tendrá éxito la inducción.

En el presente arreglo experimental se admite que, en esencia, dos fuerzas actúan sobre el sujeto:

1. La fuerza de llegar a ser un miembro aceptado de su grupo particular ($f_{p,\ gr}$).
2. La fuerza por hacer un buen trabajo y obtener el elogio del experimentador ($f_{p,\ exp}$).

Se supone que la magnitud $f_{p,\ exp}$ es similar en todas las variaciones experimentales, y que la magnitud $f_{p,\ gr}$ es mayor en las condiciones de cohesividad alta que en las de baja. La dirección de $f_{p,\ exp}$ es siempre la misma, puesto que las instrucciones experimentales daban importancia a la velocidad y a la cantidad de producción. La dirección de $f_{p,\ gr}$ es diferente en las situaciones de inducción positiva y negativa. En la condición positiva, el grupo induce al sujeto a acelerar su ritmo; en la condición negativa, a disminuirlo.

Al parecer, son por completo diferentes las constelaciones de fuerzas en las situaciones de inducción positiva y de inducción negativa. En la condición de inducción positiva, $f_{p,\ gr}$ y $f_{p,\ exp}$ tienen precisamente la misma dirección. En la inducción negativa, tienen direcciones opuestas.[2] Nuestros resultados experimentales sugieren que solo cuando se oponen las direcciones de estas dos fuerzas, la magnitud de $f_{p,\ gr}$ determina el grado de aceptación de la inducción.

De modo más general, puede expresarse tal relación del siguiente modo: se formaliza la inducción como la dirección impuesta sobre la fuerza propia. El éxito de la inducción dependerá de la magnitud y la dirección de otras fuerzas que funcionen en el campo. Si otras fuerzas tienen dirección opuesta a la dirección inducida, la aceptación de la inducción dependerá de la magnitud de la fuerza propia hacia la meta controlada por el agente inductor. Si las otras fuerzas son similares en dirección a la dirección inducida, la aceptación de la inducción será relativamente independiente de la magnitud de esa fuerza propia.[3]

Aplicar esa conceptualización a las predicciones de una aceptación diferencial de la inducción en grupos de cohesividad elevada y baja exige una especificación adicional de la magnitud de las fuerzas opuestas en dirección a las fuerzas del grupo. Si la fuerza opositora tiene una magnitud mayor que la de la fuerza hacia el grupo de cohesión elevada, no deberá haber diferencias entre grupos de cohesión alta y baja. Dentro de esos límites, los grupos de cohesión alta deben adquirir mayor aceptación de la inducción que los grupos de cohesión baja.[4] Por ello, en el presente experimento se ha supuesto

[2] Dos pequeñas pruebas relacionadas entre sí apoyan este análisis. La tabla 3 muestra que el 40% de todos los casos, en las condiciones de inducción negativa, algunas veces rechaza la inducción de grupo, mientras que solo 4% de los sujetos en las condiciones de inducción positiva lo hizo. Más aún, puede verse en la tabla 2 que los sujetos inducción positiva aceleraron el ritmo de producción a un ritmo mayor que los sujetos inducción negativa disminuyeron su ritmo de producción.

[3] Sería posible probar más a fondo esta formulación del proceso de inducción invirtiendo el diseño experimental usado en este estudio. Si el experimentador fuera a inducir de algún modo fuerzas sobre los sujetos para que trabajaran más lento, predeciríamos resultados opuestos a los ofrecidos en este artículo. Deben haber diferencias entre grupos de cohesión elevada y grupos de cohesión baja en la inducción positiva, y ninguna diferencia en la inducción negativa.

[4] En esencia, ésta es una teoría sobre la realización o la no realización de un acto específico inducido. Queda implícita la suposición de que

que en la inducción positiva, cualquier fuerza opuesta que pudiera haber existido fue de menor magnitud que la fuerza hacia el grupo de cohesión baja,[5] y que en la inducción negativa la magnitud de la fuerza opuesta estuvo dentro de los límites especificados.

Aunque el término *productividad de grupo,* según se usa en este estudio, tiene un significado muy limitado y específico (producción por unidad de tiempo), esas elaboraciones de la teoría cohesión-atracción parecen aplicables a otras formulaciones sobre productividad. Por lo común *productividad de grupo* tiene otros varios significados: por ejemplo, calidad del producto del grupo, o velocidad y eficiencia con que el grupo se mueve hacia una meta dada, o grado de realización del potencial de grupo, etcétera. No importa cual criterio de productividad se use, o la estructura de una tarea determinada, los grupos de cohesión elevada deben tener más éxito (dentro de los límites especificados) para sobreponerse a las fuerzas con dirección opuesta a la dirección inducida por el grupo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Back, K. W. Influence through social communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1951, **46,** 9-23.
2. Darley, J., Gross, N., y Martin, W. Studies of group behavior: Factors associated with the productivity of groups. *Journal of Applied Psychology,* 1952, **36,** 396-403.
3. Festinger, L., Schachter S., y Back, K. *Social pressures in informal groups.* Nueva York: Harper, 1950.
4. French, L. L. Sociometric status and individual adjustment among naval recruits. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1951, **46,** 64-71.

si la fuerza resultante hacia una actividad determinada es mayor a cero, la persona ejecutará tal actividad, tenga la fuerza resultante una magnitud alta o baja. Es muy posible que usar criterios como "avidez por ejecutar una actividad", o "esfuerzo gastado en intentar vencer una barrera", exigiera refinar la presente teoría, para que incluyera los efectos de las magnitudes variables de la fuerza resultante.

[5] Es concebible que de haberse extendido el tiempo del periodo de inducción, las fuerzas restrictivas habrían crecido a tal magnitud, que aparecerían diferencias entre los grupos de cohesión alta y los de cohesión baja.

# Los estándares políticos en los grupos secundarios

*Philip Converse y Angus Campbell*



Los patrones de voto distintivos de ciertas agrupaciones con gran desarrollo sugieren la presencia de estándares de grupo y de influencia de grupo. Por lo general se ha reconocido que los miembros de organizaciones comerciales, de trabajo y que los católicos, judíos, negros y otras agrupaciones étnicas tienden a mostrar una inclinación característica, en las elecciones, por un partido u otra. Como los miembros de cada una de esas agrupaciones comparte muchas de las mismas experiencias vitales, se ha pensado si esta distinción de la conducta política solo refleja respuestas paralelas a experiencias paralelas, o si está mediada por el grupo en un sentido más activo (2).

Las pruebas actuales sobre los más prominentes de esos grupos secundarios indican que es razonable tratarlos en términos de estándar de grupo activo. Las pruebas son de dos tipos. Primero, puede demostrarse que los miembros de esos grupos siguen siendo distinguibles en su votación de partido si se les aparea con no miembros de antecedentes similares. Por ejemplo, un miembro sindicalista votará en estos tiempos probablemente por los demócratas y no lo hará un no miembro de ocupación, educación, salario, religión, residencia urbana-rural, región, antecedentes raciales, raza, edad, etcétera. A no ser que algún aspecto políticamente potente de la experiencia escape a nuestra atención,

Se preparó este capítulo especialmente para la presente obra.

diríamos que, poniendo aparte la situación vital, la membrecía de grupo en sí provoca diferencias de conducta.

Cuando la primera línea de pruebas opone miembro contra no miembro, la segunda depende de las diferencias intragrupos. En el estudio sobre votación realizado por Berelson y colaboradores, en 1948, en Elmira, Nueva York, se hicieron preguntas a miembros de grupos étnicos y religiosos de distinguible inclinación política, encaminadas a revelar la importancia o valencia que el grupo tenía para el individuo. Suchman y Menzel (5) han demostrado que quienes consideran importante al grupo votarán probablemente "con el grupo" en mayor medida que si fueran indiferentes a él.

En nuestro estudio de nivel nacional, hecho en las elecciones presidenciales de 1956, pedimos a católicos, judíos, negros y miembros sindicalistas que respondieran a las siguientes preguntas en términos de grupo:[1]

¿Afirmaría sentirse muy relacionado con (por ejemplo) los negros en general, o no sentirse más relacionado con ellos que con otro tipo de gente?

¿Cuánto interés consideraría sentir por cómo la pasan (por ejemplo) los negros en general en este país? ¿Tiene usted mucho interés, solo cierto interés, o considera no tener interés en ello?

Se combinaron las respuestas dadas a esos ítemes para formar la escala indicadora del grado en que el miembro se identifica con el grupo en cuestión. Todo grupo tenía una norma de voto democrática putativa. De acuerdo con la hipótesis, los miembros en extremo identificados tenían mayor probabilidad de votar por los demócratas que los menos identificados.

Tanto en el caso de 1948 como en el de 1956, la única diferencia aparente entre los miembros de grupo fue la naturaleza de la relación con el grupo. Sin embargo, en todos los casos la diferencia resultó asociada con una elección partidaria más o menos distinguible. Una vez más, debe sacarse en conclusión que la votación de partido que caracteriza a esos grupos como suma está medida, de algún modo, por el grupo *qua* grupo.

Los datos presentan otros aspectos interesantes. Está claro, por ejemplo, que algunas agrupaciones resultan más solidarias al apoyar un partido determinado que otras agrupaciones consideradas con normas de votación partidaria. Si no-miembros comparables dividen sus votos 50-50 entre los dos partidos principales, entonces el grupo "demócrata" que da el 85% de sus votos al partido demócrata es más distintivo que el grupo demócrata que solo favorece al partido por un margen de 55-45. De hecho, se hallan amplias diferencias de este tipo en el grado en que votan los grupos.

También es aparente que la división partidaria de los votos entre miembros sumamente identificados de ciertos grupos se aparta con mayor fuerza de la división de votos de los miembros menos identificados de lo que es el caso en otros grupos. Es decir, la fuerza de relación entre identificación y voto varía substancialmente de grupo a grupo. Por ejemplo, entre los católicos es relativamente baja; entre miembros sindicalistas, notablemente alta.

Más aún, se correlacionan esos contrastes "dentro del grupo" y "entre grupos". Si el grupo es más distinguible al compararlo con votantes no miembros, es posible que sus miembros se diferencien más unos de otros en la elección de voto como función de identificación de grupo. Puede pensarse en un continuo que represente el porcentaje demócrata del voto en dos agrupaciones; en dicho continuo se localizan tres o más puntos, que representan miembros de grupo con distinta fuerza de identificación, junto con una serie comparable de no-miembros. Si se comparan continuos de este tipo elaborados para distintos grupos, las distancias entre los diferentes puntos, para un grupo, serán pequeñas, mientras que las distancias análogas, para otro grupo, serán por lo general más grandes. Es fácil imaginar fuerzas que emanen del grupo y actúen dispersas para esos puntos a lo largo de cada continuo, y pueden tomarse

[1] Este estudio, patrocinado por la Fundación Rockefeller, se realizó en el Survey Research Center, Universidad de Michigan. Contenía una muestra de 1 772 personas que respondieron, escogidas según estrictos métodos de probabilidad, entre todos los ciudadanos adultos que vivían en los Estados Unidos, en casas particulares.

las diferencias de distancia entre grupo y grupo, como diferencias reflejadas surgidas en la intensidad de las fuerzas de grupo que funcionan sobre la membrecía.

En este artículo nos proponemos ampliar el punto de vista sobre el proceso de influencia, para abarcar esas diferencias sistemáticas. Por ello, podríamos aclarar más el familiar debilitamiento de la homogeneidad partidaria dentro de los grupos de este tipo en el transcurso del tiempo iluminadas, en nivel individual, las circunstancias que hacen desviarse de los estándares de grupo en esta situación conductual.

## MODELO PARA UNA SITUACIÓN DE INFLUENCIA POLÍTICA

Nos interesan los efectos del grupo de membrecía sobre la respuesta que el individuo dé al mundo de la política. Tres elementos están implicados en esa situación: el individuo, el grupo y el mundo político. Existe un triángulo de relaciones entre esos elementos. Dos de esas relaciones implican directamente al actor; puede considerarse al tercer lado la relación entre el grupo y el mundo de la política, cuyas propiedades son aquellas que el actor supone existentes. Por lógica, el entender adecuadamente el carácter de esas relaciones de miembro en miembro debiera permitirnos explicar la conducta partidaria final de cada uno de ellos. Por consiguiente, considérense algunas propiedades específicas de esas relaciones, que se podrían medir y combinar para formar un sistema de variables explicativas.

### El individuo y el mundo político

Debe reconocerse desde el principio que, consideraciones de grupo aparte, el individuo participa en una serie de reacciones que se suceden respecto al proceso político. Por ello, si se desea predecir la respuesta total dada por la membrecía de cualquier agrupación a la hora de votar, caracterizar la relación entre el individuo y la política se complicaría de verdad, pues implicaría muchos términos que no tienen nada que ver con la membrecía de grupo específica. El miembro está expuesto a mucha información política no mediada por el grupo. Si el partido favorecido por el grupo se ve envuelto en un escándalo, ello creará vericuetos en la valencia que mantienen sobre el miembro. Por lo mismo, un candidato muy atractivo lanzado por la oposición es más difícil de rechazar que uno sin atractivo. En resumen, los acontecimientos políticos en algún grado afectan directamente la reacción del miembro, independientemente de los estándares de grupo. El miembro del grupo no toma decisiones en un campo psicológico limitado a fuerzas de grupo, así como un no miembro no toma decisiones en el vacío.

Por consiguiente, no es nuestro propósito explicar la respuesta total del miembro a la política del momento, sino más bien explicar las diferencias introducidas en esta respuesta, porque el grupo viola sus evaluaciones políticas. Por esta razón no solo nos referimos arriba a la votación del grupo, sino a lo "distintivo" del voto del grupo. Es fácil de ejemplificar la diferencia. Varias investigaciones nacionales realizadas en 1956 demostraron que, entre los católicos los votos demócratas para elegir presidente habían caído por debajo de 50-50 por primera vez, desde que empezaron a reunirse datos relevantes. En cierto sentido, los votantes católicos se habían "vuelto" de repente republicanos. Cierto que lo distintivo del voto católico había ido disminuyendo, pero seguía siendo demócrata en relación a la votación de los no católicos, incluso en 1956, y esa distinción residual simplemente constituyó otros puntos en una línea de declinación que se había tenido oportunidad de observar desde 1948. En términos absolutos, la votación católica se volvió notablemente más republicana en 1952 y en 1956, al igual que virtualmente toda la votación entre las agrupaciones prominentes de este tipo. Pero no cambió violentamente el grado de inclinación partidaria *atribuible al grupo.*

Para reconocer también el acceso independiente del individuo a la política deseamos medir lo distintivo como una desviación en relación a la línea base proporcionada por un "grupo control" de no-miembros, cuyas situaciones vitales eran equivalentes. En el pasado los católicos tendían a votar por los demócratas; pero también otros individuos de *status* inferior. La inclinación demócrata del voto católico ¿es efecto de la mediación de grupo activo o habrían respondido los cató-

licos a un *status* inferior con el mismo grado de votación demócrata, independientemente de sus nexos católicos? Puede responderse mejor esta pregunta midiendo lo distintivo del voto en relación con otros votantes *de status equivalente.* Y como el *status* no es el único aspecto de la vida que afecta la respuesta partidaria, los grupos control construidos para evaluar lo distintivo del grupo al votar toman en cuenta también otras varias dimensiones.[2]

Desde luego, usar esos grupos de control no significa que las situaciones vitales queden fuera del proceso de influencia de grupo. Por el contrario, las necesidades distintivas que surgen debido a que los miembros del grupo se hallan relegados a posiciones peculiares dentro de la estructura social puede contribuir substancialmente al poder del motivo del grupo *qua* grupo. Sin embargo, lo importante para nuestros propósitos es que la membrecía compartida parece dar enfoque y dirección a la conducta menos visible para los no-miembros que existen bajo condiciones similares, y puede suponerse que tienen necesidades similares. Tal enfoque y tal dirección son parte integral de lo que se quiere decir con "influencia de grupo".

Si se calcula de este modo lo distintivo de los varios grupos, se encuentra la mayor desviación en dirección demócrata a partir de una línea base, dispuesta por un grupo control para que ocurra en el caso de los respondedores judíos (una diferencia de proporciones del 45%). Los sindicalistas (20%), negros no sureños (12%) y católicos (3%) vienen después en orden descendente.[3] Aunque estas estimaciones son, cuando mucho, aproximadas, la amplitud de variación presentada es substancial. Suponemos que esta variación refleja diferencias en la fuerza de las fuerzas de grupo en el campo psicológico, según los miembros evalúan el mundo político al alcanzar una decisión de voto. La intensidad de esas fuerzas es alguna función de: *a)* la relación del individuo con el grupo, y *b)* la relación del grupo con el mundo político.

## El individuo y el grupo

Varias investigaciones dan peso a la proposición de que los individuos atraídos por un grupo tienen mayor probabilidad de conformarse a sus estándares. Pueden considerarse un caso especial de tales fenómenos los hallazgos ya citados, tomados del estudio de la votación de 1948 y de 1956. Los ítemes usados para medir la fuerza de identificación del miembro con el grupo claramente proporcionan la evaluación de la atracción o valencia del grupo para el miembro. Aunque el término "identificación" parece aquí más adecuado para las agrupaciones de interés, cualquier método de resumir la valencia que indique la relación individuo-grupo parece ayudar a discriminar entre miembros de grupo que seguirán o que se desviarán de los estándares de grupo.

[2] Se formaron los grupos control para cada agrupación secundaria del siguiente modo. En un igualamiento de "precisión" se controlaron dos variables, cuyos términos de interacción se sabía que era una potente conducta partidaria vis a vis: región (sur *vs.* no-sur) y residencia urbana-rural (tres categorías). Para miembros de sindicato, se controló el *status* de ocupación (tres categorías) también en el sentido de precisión. Dentro de los grupos así definidos, se usaron controles de "distribución" menos estrictos. De este modo, los grupos control tienen la misma distribución que los grupos de miembros por la región de nacimientos (dos categorías), antecedentes urbanos-rurales (tres), generaciones que hayan nacido en los Estados Unidos (dos) y edad (tres). Finalmente, dentro de cada grupo se igualó el efecto de otros grupos de membrecía secundarios y prominentes: el grupo control católico tenía el mismo número de miembros sindicalistas y de negros que había entre los católicos, etc. No tomando en cuenta el porcentaje de desviaciones redundantes, las diferencias entre proporciones de control es de grupo y de no-grupo, en las distintas categorías usadas, fue de 1.2% en el caso de los católicos, 1.5% con los judíos, 1.9% para sindicalistas y en el caso de los negros, donde fue difícil lograr la comparación, 4.3%. Debe indicarse que tras aplicar los primeros controles de precisión y agregar la ocupación, las variables adicionales solo provocaron fluctuaciones triviales en la división de votos del grupo control.

[3] Los grupos negro y judío son considerablemente menores (*Ns* 63 y 56 respectivamente) que el católico y el de sindicalistas (253 y 373 respectivamente). De aquí que las estimaciones de esos grupos estén sujetas a mayor error de muestreo. Por la misma razón, se restringirán muchos análisis intragrupo a los grupos católico y sindicalista.

Por lo mismo, si "cohesión" se refiere a sumar la atracción ejercida por el grupo sobre su membrecía, entonces la relativa cohesión de varios grupos puede ayudar a explicar las diferencias que existen en su heterogeneidad como "bloques" de votantes. Para medir la identificación de grupo, se escogen ítemes que podrían aplicarse a una diversidad de grupos para facilitar tales comparaciones intergrupo. La distribución resultante de identificaciones de miembros que caracterizan a cada grupo encaja muy bien con nuestras preconcepciones intuitivas. Los negros, con el fermento debido al problema de avance de grupo, que adquiría proporciones de movimiento nacional, respondieron con calor casi unánime a nuestras preguntas sobre identificación de grupo. Igualmente, los respondedores judíos, miembros de una comunidad étnica comúnmente considerada "muy unida", manifestaron casi la misma fuerza de cohesión. Más a menudo sí que no, los miembros sindicalistas estaban positivamente dispuestos hacia sus organizaciones, pero hubo una notable disminución en la proporción de respuestas favorables al grupo, en comparación con los negros o los judíos. Los católicos, a quienes se supone a punto de terminar un proceso de asimilación que ha funcionado por décadas en este país, quedaron registrados como menos cohesivos aún.

Ordenar esos grupos por su relativa cohesión se parece bastante a ordenarlos por su distintiva votación de partido en 1956. Los judíos se distinguieron mucho en su voto y por su cohesión elevada. También en nuestras cuatro agrupaciones, los católicos son menos cohesivos y menos distinguibles. De este modo, sentimos una inclinación en la solidaridad partidaria de los grupos en las elecciones nacionales que puede seguirse, en cierta medida, hasta los mismos mecanismos que se han examinado en el laboratorio mediante grupos cara-a-cara.

Sin embargo, la coincidencia entre los dos ordenamientos no es perfecta, y ello hace pensar que otras variables están funcionando, y que es necesario tomarlas en cuenta en cualquier esquema explicativo total. Por ejemplo, lo distintivo del voto negro es mucho más bajo de lo que su cohesión haría suponer, incluso cuando se restringe el enfoque a los negros que residen fuera del Sur. Conforme a conocimientos independientes de acontecimientos periféricos a las elecciones de 1956, bien podría concluirse que el término faltante se relaciona con el carácter de los estándares de grupo que se propagan. Por ejemplo, sabemos que el liderazgo negro quedó muy dividido en sus apoyos políticos en la campaña de 1956. Adam Clayton Powell, el legislador más sobresaliente de su raza en la escena nacional, abandonó la afiliación demócrata, para recomendar elegir al candidato republicano. Al mismo tiempo, la Asociación Nacional para el Progreso de la Gente de Color, la mayor organización formal que representa a ese grupo, adoptó una postura de vigilante espera durante la campaña, con vagas insinuaciones de apoyo a los republicanos por parte del secretario ejecutivo. Mientras tanto, distinguidos líderes políticos negros de ciudades no sureñas tendían a destruir la tradicional elección demócrata en sus declaraciones públicas. En líneas parecidas, aunque el número de casos es pequeño, encontramos en nuestro propio estudio datos de que lo distintivo del voto negro no sureño se redujo a la mitad entre 1952 y 1956.

Este estudio nos dice de cambiar la atención de la relación entre miembro y grupo a la que el miembro percibe que existe entre el grupo y el mundo político. En forma tentativa, dejamos el lado del triángulo individuo-grupo representado por la única estimación de la identificación del miembro con el grupo. Se ha ampliado en muchas direcciones (1) la noción de una valencia de grupo generalizada, y tal ampliación podría aumentar la significación como explicación de esta parte del sistema de variables. No obstante, al parecer podemos aumentar nuestros conocimientos con mayor rapidez de pasar directamente al tercer lado de la relación triangular.

## El grupo y el mundo de la política

De modo general, puede caracterizarse la relación entre grupo y mundo político por la proximidad que para el individuo existe entre las dos entidades. Podría resultar difícil especificar ese sentido de proximidad, pues en muchos aspectos el mundo político es una región pobremente definida. Sin embargo, fenomenológicamente hablando parece tener algunos límites vagos. Por ejemplo, es en tal espíritu que una persona puede

decidir "dedicarse a la política", que un grupo debería permanecer "al margen de la política" o un problema público hacerse "tema político".

La noción de proximidad es sumamente afín a lo que Schachter (4) trató como la "relevancia" de un tema para el grupo. Sin embargo, incluye un proceso múltiple que nos gustaría examinar en mayor detalle. Es de particular importancia para nosotros porque las agrupaciones secundarias que estamos examinando no son, en su núcleo, grupos "políticos". Es decir, las metas fundamentales de esos grupos no son directamente políticas. Los sindicatos existen para obligar a la empresa a dar mejores salarios al trabajador; la Iglesia Católica existe para el culto religioso. No obstante, esos grupos están *más próximos* a lo político que, por ejemplo, el Congreso Norteamericano de Boliche, pues de cuando en cuando miembros influyentes del grupo llegan a considerar importantes los instrumentos políticos para obtener ciertas metas del grupo. Cuán político parezca a cualquier miembro dado el grupo futuro, afectará la forma en que él reaccione a un estándar político determinado que se supone emanado del grupo.

Los grupos que toman posiciones políticas tienen probabilidad de comunicar con frecuencia que son más políticos que menos políticos. Igualmente, la fuerza de los estándares transmitidos contribuye a que se perciba la proximidad entre grupo y política. Incluso cuando se transmiten con frecuencia estándares fuertes, pueden existir barreras adicionales que actúan para dividir en compartimientos el mundo político de la esfera de actividad del grupo. El miembro puede percibir que la acción política es relevante para lograr las metas de grupo, y tener, sin embargo, escrúpulos sobre cuán legítima es la intromisión del grupo en la política. Existen valores culturales relacionados con creencias sobre la democracia y el individuo, que atacan a tal actividad. Los valores de ese tipo podrían evitar que el sentido de proximidad desarrollara cualesquiera otras condiciones obtenidas.

Por ello, serían de esperar que algunas diferencias residuales en la homogeneidad de voto, no explicadas por la cohesión, dependieran de factores tales como la fuerza y la claridad de los estándares que se han emitido en nombre del grupo, su transmisión adecuada a la membrecía y los valores sostenidos por los miembros respecto a lo apropiado de los estándares políticos para el grupo de que se trata.

## FUERZA DE LOS ESTÁNDARES EMITIDOS

Una de las anomalías evidentes que surgen al comparar el ordenamiento de los grupos por lo distintivo del grupo y la cohesión tiene que ver con el voto sindicalista. Los miembros de sindicato no parecen tener mayor cohesión que los católicos, y sin embargo, se distinguen más por su forma de votar. Esta diferencia se refleja de otro modo también. En la serie de miembros de sindicatos, el grado de asociación entre identificación y voto es considerablemente superior que entre los católicos.[4] Como esa diferencia depende de los contrastes de conducta de miembros más y menos identificados dentro de cada grupo, no puede explicarse conforme a la identificación de grupo en sí, sino que debe depender de la variación ocurrida en alguna otra parte del proceso de influencia.

Existen diferencias por completo obvias entre grupos católicos y grupos sindicalistas respecto a la claridad con que se emiten estándares políticos. En la época actual, probablemente se mantienen las normas del voto partidario entre los católicos, mediante mecanismos de difusión de grupos primarios en el nivel de masa. Tales mecanismos de influencia pueden no ser intrínsecamente débiles, pero quizá se van volviendo impotentes según disminuye la cohesión de grupo. Sin embargo, en el caso de los sindicatos, a menudo los estándares políticos se propagan vigorosamente mediante el liderazgo, a través del apoyo público dado en nombre del grupo y mediante una comunicación más elaborada con los empleados.

La dispersión misma de la emisión de normas entre católicos dificulta el probar empíricamente esas conjeturas. Sin embargo, en el conglomerado de miembros sindicalistas, se

[4] La correlación por orden de filas tau-beta de A. Kendall entre identificación y voto es de 0.10 para los católicos y 0.24 para los sindicalistas.

conectan con mayor facilidad los canales de comunicación, y sabemos que existe mucha variación en el vigor con que se diseminan los estándares políticos claros.

Hasta donde los estándares políticos del sindicato se propaguen en forma impresa, tienden a fluir de uno de estos tres niveles de jerarquía: la nacional, la internacional y los restos de esa federación masiva que, en 1956, aún se veían a pesar de la unión AFL-CIO. La federación permite una primera comparación bruta. No dudaríamos en calificar al CIO como la "más política" de las dos federaciones, basándonos en diferencias aparentes durante el periodo de escisión. Aunque esas diferencias declinaron en los últimos años, el liderazgo del CIO ha emitido generalmente muchos más estándares políticos en forma clara, y se ha opuesto directamente a las viejas normas que impedían ampliar las actividades sindicalistas al campo de la política. Investigaciones nacionales hechas durante los años cuarenta y los cincuenta mostraron con bastante regularidad que los miembros del CIO eran de 5 a 10% más demócratas por sus votos que los miembros AFL. Al menos en 1956 seguía existiendo un contraste de la misma magnitud, incluso tras de controlarse las diferencias en el *status* de ocupación. Entonces, en el nivel de la gran federación, parece cierto que los grupos "más políticos" crean en su membrecía una respuesta política más distintiva.

Además, se sabe que existen enfoques radicalmente diferentes en el problema político de un sindicato internacional al otro. Esos contrastes tienden a cercenar la vieja distinción entre AFL y CIO en cierto grado, pues existe una diseminación de sindicatos de la AFL que dedican grandes esfuerzos a la actividad política, mientras que algunos de la CIO internacionales intentan hacer relativamente poco.

Para captar esa variación en 1956, se analizó el contenido político de las ediciones preelectorales de las revistas oficiales de varias docenas de sindicatos internacionales, cuyos miembros coincidían con nuestro ejemplo. Las diferencias entre revista y revista eran nítidas, lo que facilitaba la clasificación. En un extremo, se dedicaban grandes secciones de la revista a las elecciones, con abundancia de materiales prodemócratas fervientemente partidarios. Según disminuía la proporción del contenido dedicado a la campaña, el tono se hacía menos estridente. Fueron típicas ciertas informaciones objetivas del apoyo dado por la AFL-CIO a la planilla democrática, con editoriales de corte moderado que indicaban la importancia de votar por "candidatos favorables a los trabajadores". Otras varias revistas se abstuvieron de hacer comentarios partidarios; tampoco informaron del apoyo dado por otros grupos relacionados. Finalmente, la revista de un gigantesco sindicato, aunque no daba su apoyo a nadie, incluía una foto de su presidente departiendo amigablemente con el presidente Eisenhower.

Nada indica que los miembros sindicalistas implicados sacaran sus percepciones sobre los estándares de grupo de esas revistas particulares. Pero admitimos que esos periódicos representaban de un modo más general, los esfuerzos políticos de los internacionales. Fueran cuales fueran los canales reales de comunicación, se halló que los miembros al opinar sobre el posible modo de votar de su sindicato, reflejaban fielmente las diferencias de claridad de estándar de sindicato internacional a sindicato internacional. Cuando los estándares eran claros las publicaciones del grupo, la percepción del miembro sobre la conducta del líder era clara y solo tenía una dirección. Cuando no se comunicaban estándares, una proporción mucho menor creía conocer cómo votaría el líder, y sus suposiciones eran menos unánimes respecto a los demócratas.

En lo que toca a sindicatos internacionales, donde los estándares eran muy claros de acuerdo al análisis de contenido de las revistas, la división del voto dio el 67% a los demócratas. Dicha división descendía a 55% cuando los estándares eran más débiles y a 51% cuando los estándares no eran visibles en el análisis de las revistas. En la categoría final, donde parecía existir un ligero estándar republicano, el voto fue demócrata solo en un 44%. Como en cada una de esas categorías la proporción de identificadores elevados varía en una amplitud del casi 3%, no puede afirmarse que esas diferencias resulten de identificaciones más fuertes, mantenidas por miembros de sindicatos más militantes.

Sin embargo, la identificación de grupo sí tiene un papel interesante en dicha situación. La tabla 1 sugiere en cierto modo la

**TABLA 1.** *Relación de la identificación del sindicato y el voto presidencial para miembros de sindicato, según la fuerza de los estándares de grupo* [a]

| | *Naturaleza del estándar político del sindicato internacional* | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | I<br>Fuerte,<br>Demócrata | II<br>Débil,<br>Demócrata | III<br><br>Ninguno | IV<br>Débil,<br>Republicano | N<br>Total |
| Identificación elevada | 81% (21) | 66% (56) | 59% (37) | 43% (14) | 128 |
| Identificación baja | 50% (18) | 42% (50) | 41% (32) | 45% (11) | 111 |
| Número de casos | 39 | 106 | 69 | 25 | 239 |
| $T\beta$ de identificación × voto | +0.33 | +0.25 | +0.18 | −0.02 | |

[a] La anotación en cada celda indica el porcentaje demócrata en el voto presidencial de dos partidos, en las elecciones de 1956, para el grupo indicado. Se indicaron dentro del paréntesis, bajo cada anotación, el número de casos implicados en cada proporción. Los coeficientes de correlación por orden de categoría (tau-beta) entre identificación del sindicato y el voto han sido calculados para cada categoría de estándar político, y se presentan en el renglón final.

forma en que esas partes del modelo —identificación y fuerza de los estándares— se combinan como factores en la situación de influencia. Como se ve, existe poca variación sistemática en la conducta de los sindicatos internacionales débilmente identificados de estándares diferentes. Es entre los sindicatos sumamente identificados donde el carácter de los estándares de grupo diseminados afectan la conducta. En otras palabras, la influencia solo aparece con claridad cuando la identificación y los estándares inequívocos se presentan combinados. De faltar alguno son en verdad débiles las pruebas de influencia.

La tabla 1 también da informaciones de otro orden. Por ejemplo, se nota que no hay señales de ninguna influencia negativa substancial, o efecto "bumerang". De ocurrir tal efecto, suponemos que lograría su máximo entre los menos identificados, donde los estándares tienen su mayor fuerza. Sin embargo, la división del voto es en esta celda, de hecho, más alta que entre identificadores bajos en otras condiciones.

También es cierto que aunque existen pocas pruebas sobre los efectos de los estándares entre identificadores bajo, según la tabla 1, esas personas votan por los demócratas con mayor probabilidad que personas no sindicalistas con situación vital parecida. Debe recordarse que, al examinar la fuerza de los estándares emitidos por órganos de sindicatos internacionales, solo se está captando una parte de los estándares de grupo a que están expuestos los miembros del sindicato. Podría creerse que el apoyo a los demócratas del recientemente unido AFL-CIO suma una amplia fuerza en dirección demócrata, para los miembros de todos los sindicatos bajo su jurisdicción. Puede haber efectos adicionales de este tipo en el nivel de sindicato local, incluso dentro de sindicatos internacionales que tienden a evitar el compromiso partidario. Y finalmente, debe suponerse que también existe influencia en el nivel de grupo primario. Aquí las presiones producirán una visible inclinación partidaria en el voto de los sindicalistas débilmente identificados con el sindicato o miembros de internacionales neutrales, hasta donde tales personas estén influidas por compañeros más fuertemente identificados o por miembros de sindicatos más militantes.

Festinger, Schachter y Back (3), al estudiar unidades habitacionales universitarias, se vieron forzados a asumir que la relación entre cohesión y homogeneidad conductual en las subunidades garantizaba la presencia de formas de grupo, imposibles de medir directamente. Aunque las unidades de la tabla 1 en cierto modo son diferentes, los coeficientes ofrecidos al final de la tabla apoyan esa suposición. La fuerza de relación entre identificación y voto varía con la fuerza de los estándares emitidos que hemos medido. Esta estadística conviene a nuestro uso futuro,

pues revela variaciones de la conducta basadas, por una parte en el grupo, pero que son relativamente independientes, por otra parte, de las variaciones en la identificación. Aunque no puede tenerse la seguridad de que las diferencias captadas solo se deben a la *fuerza* de los estándares emitidos, sí se nota que la variación en la fuerza de los estándares produce un gradiente en la relación identificación-voto.

En tales términos, parece razonable suponer que la asociación más débil entre identificación y voto, no dada en el caso de los católicos, surge de estándares menos claros y fuertes que los de otros muchos miembros de sindicatos. El mismo razonamiento explica que el voto católico se distinga mucho menos, a pesar de tener una cohesión parecida a la de las agrupaciones sindicalistas.

## Otros indicios de grupo sencillo como estándares políticos

Es posible enfocar el problema del voto católico desde otro punto de vista. Si los estándares católicos son débiles en su lealtad partidaria hacia un candidato presidencial, podrían hallarse casos en que los estándares de grupo católicos fueran mucho más claros.

Hasta el momento solo se han tomado en cuenta casos de transmisión de éxito de los estándares requeridos para una comunicación relativamente complicada: por lo menos un apoyo verbal y, por lo común, alguna persuación adicional. Cuando se reconoce el candidato como miembro del grupo, sin embargo, la conducta apropiada para los miembros leales es obvia sin mayor necesidad de comunicación. Pueden examinarse los efectos de esa clásica jugada de nombrar convenciones en el voto de los católicos para curules legislativas que implican competencia entre católicos y no católicos.

Esas competencias por división de religiones sí revelan un voto católico más distinguible de lo que parecía en el nivel presidencial, a pesar de que el apoyo de un nominado por los católicos [5] exigía a veces que los miembros leales se aparten de la

[5] El que católicos "buenos" aparezcan como candidatos republicanos ayuda en sí a romper el sentido de un nexo único de grupo con el Partido Demócrata.

**TABLA 2.** *Voto de católicos para candidatos católicos cuyos nombres se recuerdan, en votaciones que incluyen no católicos*[a]

| | *Identificación católica* | | |
|---|---|---|---|
| | *Alta* | *Baja* | *Grupo total* |
| Cámara de representantes de los EUA | | | |
| Votantes católicos | 85% (13) | 69% (13) | 77% (26) |
| Control católico | | | 51% (25) |
| Senado de los EUA | | | |
| Votantes católicos | 86% (22) | 57% (28) | 70% (50) |
| Control católico | | | 49% (47) |

[a] Los porcentajes se refieren a la proporción del grupo indicado, que votó por un candidato católico en los comicios del Congreso y del Senado, de religiones separadas. Las cifras dentro del paréntesis indican el número de casos implicados en cada proporción.

preferencia "demócrata" normal, para votar por un republicano. Desde luego, no es de esperarse ningún efecto de grupo, excepto cuando se reconoce de hecho la afiliación de grupo del candidato. Se sabe que, por regla general, los votos son más bien uniformes cuando se vota por candidatos al Senado o al Congreso. Desde luego, en el caso de agrupaciones étnicas, puede bastar el nombre del candidato en el voto para indicar la membrecía de grupo. Pero si se restringen las comparaciones a la serie de respondedores capaces de recordar el nombre del candidato por quien votaron se estarían enfocando individuos probablemente muy conscientes de la afiliación de grupo del candidato. Y, a decir verdad, el efecto de grupo, totalmente visible sin ayuda de este truco intensificador, está en consecuencia considerablemente dramatizado (tabla 2).

Si lo distintivo del voto católico *presidencial* es tan pequeño que da la impresión de un grupo políticamente impotente, las diferencias de la tabla 2, aunque basadas en menos casos de los que nos hubiera gustado tener, bastan para oponerse a cualquier conclusión absoluta de ese orden. Por consiguien-

te, vale la pena reflexionar sobre algunas diferencias genéricas que existen entre las dos situaciones.

La diferencia más obvia surge de que la carrera presidencial de 1956 no enfrenta miembro de grupo contra no miembro, mientras que se escogieron las votaciones al Congreso precisamente con ese fundamento. Es de esperar una ecuación más firme del objeto político con el interés de grupo cuando el objeto es parte del grupo, que cuando éste simplemente extiende algún tipo de apoyo al partido o a un candidato no-miembro. En segundo lugar, aparear miembros y no miembros al competir por el puesto hace sobresalir más el tomar de base al grupo para elegir. Tal hecho se vuelve más crítico por la información extremadamente limitada, que parece servir de base a gran parte de las decisiones políticas tomadas por la masa de electores. La falta de conocimientos sobre los candidatos legislativos es simplemente el caso en discusión. Cuando el apellido del candidato sugiere antecedentes étnicos o religiosos, esos datos, junto con la afiliación del candidato, pueden agotar la información que pesa sobre proporciones substanciales del público al elegir. En esos casos, la pregunta hecha por el voto es, en efecto: "De equipararse las otras cosas, ¿preferiría usted un miembro de su grupo a un no-miembro?" Es probable que los efectos de grupo observados en esos ejemplos estén virtualmente llevados al máximo en la preparación que tales situaciones obtienen.

También debe reconocerse que la tabla 2 se limita a los votantes con mayor probabilidad de reconocer la afiliación de grupo del candidato. Un cuadro paralelo que incluye a todos los votantes católicos muestra a los candidatos del grupo favorecidos por un aumento del 12% sobre el grupo control adecuado, en oposición al aumento del 20 al 25% de la tabla 2. Para nosotros, esto significa que los efectos de grupo están acallados en esta situación de voto simplemente porque algunos miembros carecen de la información necesaria para reconocer la relevancia de los estándares de grupo. Como era de esperar, este problema es igual de grave cuando los estándares son menos autoevidentes. El que se emitan estándares fuertes eleva ciertamente la probabilidad de que se perciba algún estándar; pero no asegura su recepción, y las fallas en este punto limitan aún más el funcionamiento de la influencia en el ambiente político.

## RECEPCIÓN DE ESTÁNDARES EMITIDOS

En las agrupaciones sociales que se están considerando, el transmitir estándares políticos uniformes a una membrecía amplia es un proceso precario. Esto sucederá si el liderazgo está descentralizado y si la propagación depende de la difusión en grupos primarios. Pero incluso en el sindicato, donde los canales para comunicar materiales políticos son nítidos y se dedican muchos esfuerzos, en algunas secciones, al problema de comunicar estándares políticos, existen buenas pruebas de que la influencia se circunscribe, porque parte de la membrecía simplemente no logra absorber la información concerniente a los estándares políticos del grupo.

Por desgracia, es difícil medir directamente el conocimiento de normas por parte de los miembros. En el pasado se preguntó a miembros del grupo antes de la elección si creían en la existencia de alguna dirección predominante en el voto de su liderazgo o de otros miembros. Para algunos usos, las respuestas a esos ítemes son iluminadoras. Pero existen pruebas internas de que tales informes están afectados por varias clases de distorsión. El miembro identificado que, por otras razones, desee votar contra el estándar de grupo prevaleciente puede inhibir el reconocer que existe cualquier estándar. El miembro pobremente identificado; inconsciente de cualquier estándar determinado puede simplemente proyectar sus propias intenciones en el grupo. Como al parecer está claro que ocurrirán tales distorsiones bajo ciertas combinaciones críticas de identificación e intención de voto, no es cómodo usar estas respuestas para iluminar las variaciones de identificación y voto.

Sin embargo, se tiene más confianza en emplear esos informes para validar factores que puede suponerse afecten la recepción de estándares, pero que debieran, en definitiva, cortar transversalmente cualquier efecto debido a la distorsión. Por ejemplo, en el caso de los sindicatos podemos decir que los estándares de grupo son menos evidentes para los miembros pobremente educados y para quie-

**TABLA 3.** *Reconocimiento de los estándares de la política sindical en función de la educación y tiempo como miembro* [a]

| *Tiempo como miembro del sindicato* | *Primaria* | *Educación* *Preparatoria* | *Universidad* [b] | *Tβ, Identificación de sindicato × voto* |
|---|---|---|---|---|
| 4 años o menos | 40% (20) | 49% (35) | 64% (22) | +0.01 |
| 5-9 años | 56% (16) | 69% (36) | | +0.09 |
| 10 años o más | 60% (48) | 80% (60) | | +0.34 |
| $\overline{T\beta}$ identificación de sindicato × voto | +0.15 | +0.22 | +0.35 | |

[a] Los porcentajes de cada celdilla se refieren a la proporción del grupo indicado que considera el liderazgo del sindicato como de dirección partidaria predominante. Los respondedores restantes indican o que no sabían a quien apoyaría el liderazgo en las elecciones de 1956, o que suponían que el liderazgo "se dividiría en dos" en su apoyo a los partidos. Las cifras dadas dentro de los paréntesis indican el número de casos implicados en cada proporción. Los coeficientes de correlación por orden se comparan con los usados en relación con la tabla 1.

[b] El número de universitarios miembros de sindicato es demasiado escaso para subdividirlo más. De modo general, la cifra para universitarios está situada en el continuo que indica el total de la membrecía del sindicato. Es decir, el número promedio de membrecía considerablemente menor aquí que en las otras categorías escolares.

nes tengan membrecía muy corta en el sindicato. Se sabe que una educación pobre significa un interés y un compromiso relativamente bajos en la política, así como una falta general de información respecto a temas del día eminentemente políticos. También una dependencia mayor en la radio y en la televisión que en la palabra escrita, como fuente de información política; esto, si cualquier medio masivo está gobernado en cierto grado. Si recibir un estándar emitido es cuestión de probabilidades, entonces el individuo expuesto a muchas emisiones tiene mayores probabilidades de absorber el mensaje que alguien exponga a pocas emisiones. El mismo razonamiento haría predecir que los miembros antiguos estarán más aptos para reconocer los estándares del grupo de los recién llegados.

De hecho, se hallan agudas variaciones en la claridad con que se dice haber percibido los estándares en función de la educación y del tiempo de membrecía (tabla 3). Más aún, la correlación entre identificación y voto, dada hacia ambos márgenes de la tabla, muestra con precisión el tipo de covariaciones con cada uno de esos factores que se pedirían como prueba de cambio de los fenómenos de influencia. Esos gradientes de relación asociados con educación y tiempo de membrecía se parecen mucho al gradiente descubierto como función de fuerza de los estándares emitidos. Sin embargo, no parece que sean simplemente derivaciones del gradiente anterior, como sería el caso si las asociaciones militares si tuvieran membrecías más antiguas y educación superior. De hecho, son muy pequeñas en los estándares políticos diferentes, cuando las hay, las diferencias en la educación promedio o el tiempo de membrecía en los sindicatos internacionales. Pero hasta donde estén presentes las diferencias, van en dirección opuesta: los internacionales con estándares más fuertes tienen miembros educados más pobremente; y estos son, en promedio, de ingreso más reciente. Por ello, de existir suficientes casos para examinar dentro de la misma tabla esos variados gradientes los supondríamos muy inclinados en lugar de poco.

Al predecir que la percepción de estándares aumentará como función de la educación, confiamos en parte en el conocimiento independiente de que los ciudadanos más educados están más aptos para adquirir su información política de comunicaciones escritas y no de medios audiovisuales como la radio o la televisión. Aparte de la confrontación perso-

TABLA 4. *El papel de los medios masivos de comunicación en la relación entre identificación y voto en los miembros del sindicato* [a]

| *Medio masivo de comunicación más importante para las noticias políticas* | *Educación* (*Escuela*) *Primaria* | *Prepa-ratoria* | *Univer-sidad* |
|---|---|---|---|
| Diarios y revistas | 0.16 (21) | 0.37 (73) | 0.45 (18) |
| Radio y televisión | 0.19 (72) | 0.17 (112) | 0.41 (18) |

[a] La indicación de cada apartado es un coeficiente de correlación ($T\beta$) entre identificación de sindicato y el voto presidencial del miembro del sindicato. Se indica entre paréntesis el número de casos implicados en el coeficiente.

nal directa que pueda surgir en algunas situaciones sindicales, la transmisión en el sindicato de estándares políticos probablemente se basará mucho más en la palabra escrita que en la presentación por la radio o la televisión. Más aún, la gente que ante todo recurre a periódicos y revistas en busca de información política, tiende también a recibir mensajes de la radio y la televisión, mientras quienes dependen de la radio y la televisión buscan menos suplementar su información en fuentes impresas. Así, depender de periódicos y revistas está propuesto como el mecanismo de intervención con que la gente más educada, y a la vez muy identificada, se vuelve más apta para responder a los estándares de grupo.

Se dispusieron los datos de la tabla 4 de tal modo, que mientras la educación y el tipo de consumo medio se relacionan en los miembros sindicalistas, cada factor hace alguna contribución independiente a la intensificación de la relación identificación-voto. El papel independiente de los medios masivos de comunicación parece trivial entre profesionistas y universitarios, pero bastante substancial dentro de la categoría preparatoriana donde se concentran el grueso de los casos. Las pruebas de que ambos factores hacen una contribución independiente a la variación en la relación identificación-voto, aumentan la confianza en que se han interpretado adecuadamente esos patrones como pasos de un proceso, más bien que como covariaciones espurias surgidas de la otra variable independiente (educación o medios de consumo) como "tercer factor".

En resumen, varias pruebas sugieren que al no lograr los miembros identificados reconocer los estándares políticos emitidos, se mina parcialmente, en el caso de los sindicatos, el proceso de influencias. Es de suponer que si se atendiera mejor a los mensajes políticos, los más nuevos miembros sindicalistas captarían con mayor rapidez los estándares, y los miembros pobremente educados mostrarían un reconocimiento mayor de tales estándares. En tal caso, se esperaría que las personas más identificadas de estas categorías responderían a los estándares, con mayor claridad de lo que ahora sucede.

## LEGITIMIDAD DE ESTÁNDARES POLÍTICOS DE GRUPO

Incluso cuando la membrecía recibe con éxito los estándares claros, hemos sugerido que podría haber resistencia debido a los valores y a la intrusión del grupo en las decisiones políticas. Como las metas más obvias de esos grupos no son ante todo políticas, el miembro puede abogar fervientemente por esas metas sin sentir que sea legítimo buscar la instrumentación política.

En 1956 preguntamos a los miembros de nuestros varios grupos si creían o no "correcto" que la organización representativa del grupo apoyara propuestas legislativas y candidatos relevantes. Las respuestas mostraron una relación bastante fuerte con la variable identificación de grupo, en una dirección que parecería casar con las expectativas teóricas. Es decir, esperaríamos que la persona más absorbida por el grupo le concediera mayor jurisdicción que alguien menos entusiasta de la membrecía.

Sin embargo, controlada la identificación, queda una relación substancial entre creencias sobre la legitimidad de los estándares políticos del grupo y la conformidad con las normas del grupo en todas las agrupaciones analizadas (tabla 5). Es, sin duda, verdad que, en cierta medida, se afectarán las creencias de los miembros respecto a lo legítimo de los estándares, al percibir la congruencia de las predisposiciones políticas propias y del grupo. En otras palabras el sentido de legitimidad podría ser efecto, antes que causa, de que se aceptara la posición del grupo en la política.

TABLA 5. *El voto presidencial en cuatro grupos secundarios de membrecía, según la fuerza de la identificación de grupo y la creencia en lo legítimo de la actividad política del grupo* [a]

| *Creencia en lo legítimo de la actividad política del grupo* | *Identificación de grupo* Alta | Media | Baja | *Total* |
|---|---|---|---|---|
| Fuerte | 72% | 64% | 55% | 65% |
| | (126) | (95) | (98) | (319) |
| Moderada | 62% | 55% | 45% | 53% |
| | (52) | (55) | (56) | (163) |
| Débil | 67% | 45% | 33% | 41% |
| | (27) | (60) | (127) | (214) |
| Total | 69% | 56% | 43% | |
| | (205) | (210) | (281) | |

[a] Cada cifra representa el porcentaje demócrata del voto de dos partidos, para la combinación apropiada de identificación de grupo y sentido de la legitimidad. La columna de "total" muestra la relación sencilla entre legitimidad y voto, sin control sobre la identificación. Los renglones de "total" indican la relación simple entre identificación y voto, sin control sobre la legitimidad.

Desde luego, nuestros datos no nos permiten separar estos casos o estimar su contribución a la relación descrita en la tabla 5. No obstante, creemos que en alguna parte estamos uniendo una serie de creencias con el *status* causal independiente del proceso de influencia.

Con todo, en este aspecto es alentador el patrón de correlatos sobre las respuestas de legitimidad. Por ejemplo, en cada nivel de identificación de grupo los miembros de los dos grupos religiosos —católicos y judíos— mostraron mayor renuencia a aceptar las afirmaciones de legitimidad que cualquiera de los dos grupos seculares. Ello sugiere que nuestras preguntas captaron algunas estructuras de valor básicas, puesto que los tabúes diseñados para aislar el proceso político de las presiones de grupo externas han sido más fuertes cuando se trata de agrupaciones religiosas. También, controlada ya la identificación, hay una menos disposición entre los viejos a conceder la legitimidad. Esto se conforma con la impresión de que los valores populares opuestos al franco interés del grupo por la política representan a una norteamericana más vieja.

Así, aunque la tabla 5 subraya en demasía el *status* de preocupación independiente con lo legítimo de inhibir la conformidad, parece ser que debe tomarse en cuenta tal preocupación en cualquier evaluación completa del proceso de influencia en tal ambiente.

## RESUMEN

Hemos intentado explorar varios aspectos del proceso de influencia de grupo, según funciona para formar y erosionar los bloques de votantes en agrupaciones de membrecía secundaria: en los electores nacionales. No es posible probar de modo riguroso los elementos del modelo esbozado antes mediante la conducta observada en varios grupos. Pero creemos que aumenta nuestro entendimiento de las razones que sirven de base a las diferencias en lo distintivo del voto a través de nuestros diferentes grupos.

En muchos escrutinios, la comunidad negra parece más madura, en el momento presente, a la influencia política en nombre del grupo. Su cohesión es sumamente elevada. Casi no se duda de la legitimidad de la actividad de grupo en la política. Su déficit mayor está en la empobrecida educación de los miembros de grupo, hecho que en cierto grado puede interrumpir la transmisión de estándares políticos a pesar de existir un alto nivel de motivación de grupo. Sin embargo, los estándares antagónicos de liderazgo parecen haber reducido la eficiencia del grupo como bloque nacional de votantes en las elecciones de 1956.

Una cohesión similar entre los judíos puede permitir un notable rasgo distintivo del voto de grupo cuando los estándares de grupo son claros. En tal caso, el alto nivel de educación dentro del grupo facilita el transmitir estándares, aunque los miembros del grupo tengan más reservas sobre el papel del grupo en la política que en el caso de los negros.

La agrupación sindical es más cohesiva que la católica, pero la diferencia es pequeña. No obstante, la transmisión de estándares, entre miembros sindicalistas, es mucho más persistente y obvia, a pesar de la notable variación en todo el movimiento obrero. Y existe una disposición general por parte de los miembros sindicalistas a aceptar la actividad del grupo en la política, cosa que claramente falta entre los católicos. De esto resulta un grupo más distintivo de votantes en el caso de los sindicatos, aunque las pruebas sugieren que lo distintivo podría ser mayor de expresarse estándares más fuertes y de ser más efectiva su transmisión.

Es de esperar que varias de esas características de grupo, que parecen críticas dado el modelo, cambiarán con el tiempo. La observación continua de la magnitud de los efectos de grupo, según varíen en respuesta a tal cambio, debe darnos un entendimiento cada vez mejor de la dinámica del proceso de influencia, con sus muchas potencialidades y limitaciones, según se presenta en esta situación de campo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Back, K. Influence through social communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1951, **46**, 9-23.
2. Campbell, A., y Cooper, H. C. *Group differences in attitudes and vote.* Ann Arbor, Mich.: Survey Research Center, 1956.
3. Festinger, L., Schachter, S., y Back, K. *Social pressures in informal groups: A study of a housing community.* Nueva York: Harper, 1950.
4. Schachter, S. Deviation, rejection, and communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1951, **46**, 190-207.
5. Suchman, E. A., y Menzel, H. The interplay of demographic and psychological variables in the analysis of voting surveys. En la obra de S. Lazarsfeld y M. Rosenburg (Dirs.), *The language of social research.* Glencoe, Ill.: Free Press, 1955.

# CUARTA PARTE

# PODER E INFLUENCIA DE LOS GRUPOS

# El poder y la influencia en los grupos: Introducción

# 17

PARA comprender el funcionamiento de los grupos, es necesario entender la naturaleza de la influencia social. Las presiones a la uniformidad, estudiadas en los capítulos precedentes, se ejercen mediante la interacción social, en que los miembros intentan modificar sus creencias, actitudes y acciones entre sí. Surgen procesos similares siempre que un grupo intenta alcanzar una decisión sobre las metas a escoger o sobre el método a emplear para lograrlas. Coordinar las actividades de grupo exige que la conducta de cada miembro se ajuste a la de los otros, y se efectúe el liderazgo mediante el uso de influencias sobre los seguidores. ¿Qué fuentes tienen la influencia? ¿Qué determina la capacidad de un individuo para influir sobre otros? ¿Qué consecuencias se derivan de los diferentes modos de ejercer la influencia? ¿Qué efectos se generan cuando una persona tiene poder sobre otra? En este capítulo y en los seis siguientes se toman en cuenta algunas de las formas en que los investigadores han intentado responder a preguntas como esas.

Los temas relacionados con el de la influencia y el poder por mucho tiempo han sido de interés para los científicos sociales, especialmente para los filósofos sociales y los teóricos políticos **(28, 39, 43, 57)**. En años más recientes se han realizado estudios empíricos de la influencia y el poder en comunidades, organizaciones, grupos informales y laboratorios. Cartwright **(10)** y Schopler **(58)** han resumido gran parte de esos traba-

jos. También en años recientes se han desarrollado varias teorías formales; son ejemplos de ellas las de Cartwright (**9**), Dahl (**15**), Harsanyi (**24**), March (**44, 45**), Shapley y Shubik (**59**), Tannenbaum (**63**) y Thibaut y Kelley (**64**). Se combinan y forman un marco útil para analizar la naturaleza del poder y la influencia en los grupos.

Gran parte de los teóricos suponen que debe considerarse la influencia como una relación entre dos entidades sociales como individuos, papeles, grupos o naciones, a las que llamaremos *agentes* y que quedarán denotadas por *O* (la que ejerce influencia), y *P* (la influida). Al examinar ejemplos específicos de influencia, nos dedicaremos a los *actos* ejecutados por *O* y con los cambios en el *estado* de *P*. Si *O* ejecuta un acto cuyo resultado es cambiar un estado particular de *P*, diremos que *O* influye sobre *P* respecto a ese estado. Y si *O* es capaz de influir sobre *P* respecto a cierto estado, diremos que *O tiene poder sobre P* respecto a ese estado. Por *amplitud del poder de O sobre P* queremos decir la serie de estados de *P* sobre los que *O* puede ejercer influencia. *Dominio del poder de O* significa la serie de agentes de *O* que tienen poder respecto a una amplitud específica.

Para dar significado concreto a esos términos, supongamos que nos interesa estudiar los procesos de influencia entre un grupo de gente dedicada a discutir asuntos políticos. Se observa como el miembro *O* expresa su opinión sobre la pena de muerte, y luego se observa si tal acto ejerce algún efecto sobre las actitudes hacia la pena capital sostenida por otro miembro *P*. De sacarse en conclusión que sí ha habido un cambio en la actitud de *P*, entonces puede afirmarse que *O* influyó sobre *P* respecto a esa actitud. Y si se sabe bastante sobre las relaciones entre *O* y *P*, puede determinar si *O* es capaz de influir en *P*; es decir, si *O* tiene poder sobre *P* respecto a esa actitud. Y si se tiene suficiente información, pueden especificarse las actitudes de *P* que *O* influye: la amplitud del poder de *O* sobre *P*. Finalmente, si fuera a obtenerse información similar respecto a las relaciones entre *O* y cada uno de los otros miembros, podría afirmarse, en cualquier actitud particular, qué miembros puede influir *O:* su dominio de poder en el grupo respecto a la actitud en cuestión.

Deben indicarse ciertos rasgos de esta concepción. Primero, no puede hablarse significativamente de influencia o poder sin especificar, al menos implícitamente, su "contenido". Afirmar que un agente *O* determinado tiene poder sobre un agente *P* determinado puede ser verdad respecto a ciertos estados de *P*, pero falso respecto a otros. Un capataz puede influir sobre la conducta del obrero en el trabajo, y no ser capaz, sin embargo, de influirlo en sus actividades políticas. En segundo lugar, el poder es influencia potencial. *O* puede influir sobre *P* en cierta forma, pero sin ejercer su poder durante determinado periodo. Sin embargo, debe quedar claro que la relación de poder es capaz de producir importantes consecuencias, aunque no resulte en el ejercicio real de la influencia. Tercero, la definición de poder no exige una relación asimétrica. Simplemente de saber que un agente tiene poder sobre otro, no puede concluirse que el segundo no tenga poder sobre el primero. Dados cualesquiera dos agentes, podemos descubrir que cada uno tiene poder sobre el otro, que sólo uno tiene poder sobre el otro o que ninguno ejerce poder. Es problema empírico determinar cuáles de esos patrones existen en una situación determinada y, de modo más general, las condiciones que hacen surgir cada uno de ellos.

Se limitará esta discusión al tema de la influencia y del poder *interpersonales;* es decir, las relaciones entre agentes concebidos como individuos. Sin embargo, debe indicarse que es posible hablar del poder de influencia de la persona *O* sobre el grupo *P*, del grupo *O* sobre la persona *P*, o del grupo *O* sobre el grupo *P*. Para ello sólo se necesita especificar una serie adecuada de actos para cada interpretación de *O* y una serie adecuada de estados para cada interpretación de *P*. Se aplaza toda discusión del poder de la persona sobre el grupo hasta el capítulo 24, donde se estudian los fenómenos del liderazgo; y del poder del grupo sobre un miembro hasta el capítulo 31, donde se estudia la influencia de las metas del grupo sobre la conducta de sus miembros.

En el resto del capítulo se examinará en detalle la naturaleza de la influencia y del poder interpersonales, según se manifiestan en situaciones de grupo. Primero se buscarán las fuentes del poder del individuo y su moti-

vación para ejercer poder. Después se examinarán los métodos usados para ejercer influencia. Entonces se verá a la persona sujeta a la influencia y se tomarán en cuenta las condiciones que afectan sus susceptibilidades a la influencia. Se concluirá el capítulo considerando algunos productos marginales surgidos de existir relaciones de poder.

## AGENTE QUE EJERCE LA INFLUENCIA

Una persona tendrá poder sobre otra si puede ejecutar un acto que provoque algún cambio en la otra persona. ¿Qué determina que cierto acto de la persona *O* influya en la persona *P*? Para responder a esta pregunta es necesario examinar la situación de ambas personas desde el punto de vista de *O* y de *P*. La fuente de poder interpersonal tiene por lo menos dos componentes: *a)* ciertas "propiedades" de *O*, que se llamarán *recursos del poder*, y *b)* ciertas necesidades o ciertos valores de *P*, las *bases motivo del poder*. Por ejemplo, supóngase que *O* hace realizar a *P* una conducta determinada al prometer pagarle cierta suma de dinero. Para lograr ejercer tal influencia, es necesario que *O* tenga el suficiente dinero para realizar el pago prometido (o que *P* lo crea así) y que *P* tenga el suficiente interés en obtenerlo. Lo efectivo de este acto de *O* depende de que *O* posea dinero —el recurso del poder— y de que *P* necesite dinero —la base motivo del poder. Un acto de influencia establece una relación entre el recurso de *O* y la base motivo de *P*.

### Recursos del poder

Las listas de recursos del poder interpersonal contienen, por lo general, ítemes como riqueza, prestigio, habilidad, información, fuerza física y la capacidad de gratificar las "necesidades del ego" que la gente tiene por intangibles, como el reconocimiento, el afecto, el respeto y el logro. Es obvio que tales propiedades sirven a menudo de recursos y que quien los posea comúnmente deriva poder de ellos. Pero también es obvio que no puede elaborarse una lista de recursos universalmente aplicable, puesto que cualquier propiedad particular de *O* puede servir como recurso de poder sobre *P* solo si *P* tiene una necesidad adecuada al recurso. Un individuo de CI elevado puede influir sobre los miembros de un grupo para resolver problemas porque dichos miembros aprecian su inteligencia y necesiten sus cualidades intelectuales; pero el mismo individuo puede resultar por completo incapaz de influir sobre los miembros de un equipo de hockey, para quienes la inteligencia es una propiedad no relevante. Por tanto, la propiedad inteligencia sirve como recurso de poder interpersonal en un grupo, pero no en otro.

Para especificar las propiedades del individuo que pueden servir como recursos de poder en cualquier grupo determinado, es necesario determinar las bases motivo de los miembros. Un estudio de poder en un salón de clase, ofrecido por Gold en el capítulo 19, ejemplifica cómo puede proceder tal investigación. Mediante entrevistas, Gold identificó diecisiete características de niños que eran valiosas e importantes para otros niños. Al parecer, esos recursos se dividen en cinco categorías: *a) pericia:* "es inteligente en la escuela", "tiene buenas ideas para divertirse", "tiene facilidad para hacer cosas"; *b) coerción:* "sabe pelear", "es fuerte"; *c) emoción social:* "se comporta amistosamente", "sabe comportarse para caerle bien a la gente"; *d) asociación:* "juega mucho con uno", "hace las mismas cosas que uno", y *e) otros:* "es bien parecido", "ayuda a los demás". Gold halló que la importancia de esos recursos variaba con la edad y con el sexo. Después demostró que los individuos poseedores de muchos recursos importantes estaban considerados por sus condiscípulos como mejor capacitados para influir sobre ellos que los individuos poseedores de solo algunos recursos.

En muchos grupos se asigna a una persona la responsabilidad de vigilar o coordinar las actividades de los miembros. Para que esa persona tenga éxito, ha de poseer recursos que le permitan influir sobre los miembros del grupo. Por esta razón, con frecuencia se da a un supervisor control sobre cosas como la tasa de salario, las promociones y la asignación de trabajos, que se supone servirán como recursos de poder en el grupo. Sin embargo, es de esperar que la habilidad real del supervisor para ejercer influencia dependerá de que las cosas bajo su control tengan valor para los miembros. Han dado apoyo

a la suposición los resultados de un estudio realizado por Bennis y colaboradores (5). Estos investigadores reunieron datos de enfermeras y sus supervisores, empleados en el departamento de enfermos externos de varios hospitales. Obtuvieron mediciones de cada enfermera respecto a las recompensas que esperaba obtener de su empleo: aumentos de salario, alabanzas, promociones, mejores trabajos sin promociones, y oportunidades de educación. Para medir el grado de influencia ejercido por el supervisor, determinaron la congruencia entre el tiempo que cada enfermera pasaba en ciertas actividades y el tiempo que el supervisor le pedía que pasara en ellas. Los resultados del estudio indican dos limitaciones importantes en la influencia de los supervisores: *a)* la incorrecta percepción, por parte del supervisor, de las recompensas que desean las enfermeras, y *b)* inhabilidad para aumentar o conservar esas recompensas. En los hospitales donde tales limitaciones eran menos extremas, se halló que los supervisores ejercían mayor influencia sobre las actividades de las enfermeras.

Levinger (40) ha examinado en bastante detalle cómo poseer un recurso da poder a la persona. En un estudio experimental sobre la formación de relaciones de poder, reunió dos personas anteriormente no presentadas, para que realizaran un trabajo que exigía tomar una serie de decisiones conjuntas. Al empezar el experimento, se hizo creer al sujeto crítico que sus conocimientos sobre la tarea eran o superiores, o inferiores a los del compañero. La cuidadosa observación de las interacciones resultantes reveló que quienes creían poseer un conocimiento superior intentaban influir más, resistían con mayor frecuencia las sugestiones del compañero y manifestaban un grado mayor de seguridad. Quienes suponían tener un conocimiento superior también creían tener mayor influencia en las decisiones. Al parecer, poseer recursos no solo da al individuo poder, sino que también afecta su conducta en varias formas.

## Motivación de poder

La persona con recursos está capacitada para realizar actos que influirán sobre quienes aprecian esos recursos. Si tal persona desea lograr algún objetivo que exija cambios de conducta, creencias o actitudes en otra gente, es de suponer que ejecutará actos que crea que provocarán tales cambios. Por otra parte, una persona de pocos recursos probablemente comprenderá que no vale la pena intentar influir sobre otros. Si se supone que la gente con frecuencia busca objetivos cuyo logro exige ejercer influencia, puede esperarse encontrar una íntima asociación entre posesión de poder y ejercicio de la influencia.

Varias investigaciones aportan datos que apoyan tal expectativa. Al estudiar las relaciones entre psiquiatras, trabajadores sociales y psicólogos clínicos, Zander, Cohen y Stotland (67) hicieron a los participantes ciertas preguntas sobre la autoridad que poseían y cómo la usaban en distintas actividades. Las correlaciones entre grado de poder poseído y frecuencia de uso fueron todas de 0.80-0.89 para arriba. Hurwitz, Zander y Hymovitch (cap. 23) hallaron que profesionales del campo de la salud mental con mucho poder hablaban con mayor frecuencia en las discusiones de grupo que los de poco poder. Lippitt y colaboradores (cap. 18) hallaron correlaciones desde 0.35 hasta 0.66 entre el poder atribuido a cada muchacho en un campamento de veraneo y la frecuencia con que intentaba influir sobre otros vacacionistas.

Este tipo de resultados indican que la gente más poderosa tiende con mayor frecuencia a intentar influir sobre otros, pero también aclaran que la relación entre posesión y uso del poder no es perfecta. Algunas personas utilizan menos poder del que en realidad tienen, y algunas intentan usar más. ¿Qué determina cuándo intentará influir alguna persona?

**Evaluación de ganancias y costos para** *O.* Autores especialmente influidos por la teoría de los juegos han supuesto que la persona, al decidir si intentará influir o no, sobre alguien, "calcula" en cierto sentido la ventaja neta a obtener de ejecutar el acto. Así por ejemplo, Thibaut y Kelley suponen que cualquier acto que pudiera ejecutar la persona tendrá un "resultado" significativo para ella, y que el individuo tenderá a ejecutar actos que, cree él, resultarán de la mejor solución posible. Después observan que "el poder no es utilizable hasta el grado en que su uso penalice al poseedor", y definen *poder usable*

como "el poder que le conviene y le es adecuado usar (**64,** 107). Por lo tanto, es de esperar que el individuo convertirá su poder en influencia solo cuando espere que las ganancias de ese acto de influencia excederán a los costos.

Para ilustrar estos conceptos más bien abstractos, piénsese en un jefe cuyo deseo es que su secretaria trabaje horas extras mecanografiando un informe. Aunque puede estar seguro de que ella aceptará quedarse si se lo pide, él puede dudar en ejercer su poder de esta forma, pues sabe que ella estaría molesta por una semana si él se impusiera de ese modo. Al decidir si ha de ejecutar ese acto de influencia, probablemente compare el valor de tener el informe de inmediato con los costos de que la secretaria esté molesta por una semana. Los cálculos de este tipo son en especial evidentes cuando ejercer el poder implica gastar recursos de poder; por ejemplo, cuando la persona piensa en pagarle a otra para que realice alguna labor.

**Evaluación de ganancias y costos para el grupo.** La persona miembro de un grupo no solo se preocupará probablemente de su propio bienestar, sino también del del grupo. Por ello es de esperar que al calcular la ventaja neta derivada de un posible acto de influencia, dentro del grupo, tomará en cuenta las ganancias y los costos para el grupo como todo. Por ejemplo, piénsese en un psicoterapeuta que sabe poder inducir a determinado paciente para que discuta sus síntomas en la sesión de terapia de grupo. Antes de hacerlo, el terapeuta probablemente pesará las consecuencias positivas y negativas del acto para el progreso del grupo. Y probablemente solo intervenga si cree que el grupo ganará más de lo que pierde.

**Probabilidad subjetiva de éxito.** Supóngase que un individuo se ha dedicado a calcular la ventaja neta ocasionada por algún acto determinado. Desde luego, no puede tener la completa seguridad de que el acto logrará de hecho los efectos buscados. Por consiguiente, es de suponer que se pesará el valor asociado con el acto al estimar la probabilidad de que ese acto tenga éxito. En otras palabras, su decisión de ejecutar o no, el acto se basará, al menos en parte, en el valor supuesto. Ahora, de suponer, y sería razonable hacerlo, que la probabilidad subjetiva de éxito aumenta al evaluar el poder propio, es de esperar una correlación positiva entre el enfoque que hace la persona de su poder y su disposición a ejercer influencia. Y pueden explicarse las correlaciones dadas antes entre poder atribuido y frecuencia de intentos de influencia al suponer que la gente tiende a evaluar con precisión el poder propio.

**Expectativas del papel.** Los autores que escriben de acuerdo a la tradición de la teoría de la atracción subrayan una serie más bien diferente de determinantes. Visto en tal perspectiva, el grupo se compone de "posiciones", cada una asociada con un "papel", y el ocupante de una posición determinada está sujeto a "expectativas del papel", pues otros esperan que se dedique a acciones adecuadas a tal papel. Algunos de esos actos implican influir en otros miembros. Según este punto de vista, que Stogdill (**62**) ha expuesto muy bien, el ocupante de una posición se dedica a intentar influir específicamente porque se conforma a las expectativas que otros dan a su posición. La motivación del ocupante no es tanto obtener beneficios de la conducta inducida, como ganar recompensas ofrecidas por satisfacer las expectativas del papel. Así por ejemplo, cuando una madre usa su poder para disciplinar al niño, puede motivarla en primer lugar el deseo de ser vista como una "buena" madre por quienes creen que es responsabilidad de la madre inculcar valores morales en sus niños y cuidar de que se comporten adecuadamente. Si la madre descubre que no tiene el suficiente poder para influir sobre sus hijos, probablemente se sentirá fracasada y frustrada. Si el ambiente social sujeta a la persona a expectativas de papel que ella es incapaz de satisfacer, parece resultar en especial dañino para su estima.

Las investigaciones de la motivación para ejecutar actos de liderazgo (que se discuten más a fondo en el capítulo 24) sugieren que la disposición del individuo a ejercer el poder puede estar simultáneamente afectada por varias combinaciones de los cuatro determinantes discutidos antes. Así, Hemphill (**27,** 213) saca en conclusión, de una serie de experimentos, que aumentan la motivación de mandar:

*a)* recompensas grandes, prometidas de cumplirse la tarea del grupo; *b)* una razonable esperanza de que pueda lograrse hacer la tarea de trabajar en ella; *c)* que otros miembros del grupo

acepten sus intentos de mandar; *d)* una tarea que exija una elevada frecuencia de decisiones de grupo; *e)* poseer un conocimiento superior a una habilidad relevante con el logro de la tarea, y *f)* un *status* previamente adquirido como líder del grupo.

En resumen, es evidente que la decisión de dedicarse o no, a un acto de influencia está determinada complejamente y gobernada por lo menos por cuatro consideraciones: *a)* ventaja neta para el individuo que ejecute el acto; *b)* consecuencias del acto para el grupo; *c)* probabilidad subjetiva de que el acto tenga éxito, que depende en parte de cómo valorice el individuo su propio poder, y *d)* la perspectiva de obtener una recompensa por satisfacer las expectativas del papel. Se necesitan investigaciones adicionales para especificar las condiciones que determinan el peso relativo asignado a cada una de esas consideraciones.

## MÉTODOS DE INFLUENCIA

Cuando una persona tiene poder sobre otra, generalmente existen varias formas en que puede ejercer influencia. Por ejemplo, si un padre desea evitar que su hija adolescente se asocie con ciertas muchachas, ¿qué métodos podría seguir? Es obvio que existen muchas posibilidades. Podría intentar persuadir a su hija de que sus compañeras son indeseables. Podría recurrir a su autoridad como padre y ordenarle que no volviera a verlas. Podría aumentarle el domingo, de conformarse la hija a sus deseos, o podría amenazarla con algún castigo de no hacerlo. Podría recurrir a enviarla a una escuela en otro país. O podría intentar restringir su libertad impidiéndole abandonar la casa cuando las otras muchachas estuvieran cerca.

Este ejemplo aclara a fondo que la influencia puede tomar muchas formas. La persona con poder puede emplear cualquiera de varios métodos de influencia, y cuando desee ejercer su poder debe escoger entre los que están a su alcance. Ahora se considerará la naturaleza de esos métodos, y se investigarán las condiciones que afectan su uso.

### Control de ganancias y costos para *P*

La persona *O* que controla recursos de significación motivacional para *P* puede facilitarle a éste tales recursos o impedirle llegar a ellos, según considere oportuno. En otras palabras, *O* puede controlar algunos resultados disponibles para *P*, y puede usar tal habilidad para influir sobre él. Por ejemplo, puede recompensar a *P* por hacerle un favor o puede amenazar con detener algo de valor para *P* o dañarlo, si *P* no ejecuta una forma determinada de conducta. En situaciones de este tipo, los actos de influencia transmiten típicamente, con grados variantes de claridad, una dirección ("has esto", "cree en esto" o "apoya esto") y una consecuencia motivacional ("se te pagará", "será lo acertado", "se te respetará" o "se te querrá"). Influyen porque *O* puede afectar las ganancias y los costos experimentados por *P*.

Para asegurar que sus intentos de influencia produzcan en realidad los efectos pretendidos, *O* puede hacer sus pagos a *P* contingentes a que *P* se someta a sus deseos. Recompensará a *P* solo tras de ser informado de que *P* ha cumplido las condiciones (o si *P* le asegura de forma cabal que las cumplirá), y solo castigará a *P* tras de saber que éste no ha cumplido. Este método de influencia requiere una guía continua de *P* y solo será efectivo para aspectos de *P* observados por *O*. Por ello, está mejor adaptado a modificar la conducta franca que las actitudes encubiertas o las creencias particulares. Tribaut y Kelley **(64)** han descrito en detalle ésta y otras implicaciones sobre la necesidad de guía.

En el capítulo 21, Ring y Kelley informan de un estudio sobre dos métodos de influencia que ellos llaman de *aumento* y de *reducción*. Durante el aumento, *O* ofrece recompensas para inducir a *P* en alguna conducta deseada. Durante la reducción, *O* castiga a *P* cuando éste ejecuta una conducta distinta a la deseada. Los autores razonan que, durante el aumento, *P* tenderá a presentar pruebas a *O* de haber cumplido, para así recibir la recompensa, mientras que durante la reducción procurará ocultar su conducta, ya que los mejores resultados vendrán de cumplir o de ocultar. Después los autores afirman que al usarse aumento, *P* valuará a *O* y adoptará sus estándares; pero al usarse reducción, *P* no adop-

tará en privado los estándares de *O*, aunque los acepte en público. Los resultados obtenidos en este experimento y en uno subsecuente **(35)** apoyan tal línea de razonamiento. Sugieren que si *O* deseara entrenar a *P* para que siga a cierta forma de conducta, su mejor estrategia general sería castigar los síntomas de ocultamiento descubiertos en *P*, castigar moderadamente los errores revelados y recompensar bien una correcta conducta revelada.

Al discutirse la influencia, se tiende a subrayar la contingencia de los pagos de *O* a la sumisión de *P*; pero es posible que *O* influya sobre *P* al darle, "sin condiciones", algo que necesita para cumplir su objetivo. En tal caso, *O* da a *P* una ayuda incondicionada, y solo puede esperarse tales acciones cuando *O* cree que los objetivos de *P* son parecidos a los propios o cuando alguna razón lo hace ser "altruista". Desde luego, es posible que *O* cause daño o molestias incondicionales al actuar sin tomar en cuenta lo que *P* haga; esa acción sirve para lograr que determinada conducta de *P* se vuelva cara o indeseable. En el capítulo 31 se estudiarán más a fondo las condiciones que afectan la prontitud de un individuo para ayudar o estorbar a otro.

### Persuasión

Un método algo diferente de influir se basa en la habilidad de *O* para afectar el conocimiento de *P*, así como sus creencias y actitudes. Igual que con las otras formas de influencia, usar persuasión requiere que *O* tenga a su disposición recursos apropiados. Uno de los más obvios es la posesión de información. Así, la persona cuya situación le permita obtener información relevante, probablemente podrá influir sobre las actitudes y creencias de otros. Las investigaciones sobre persuasión, resumidas por Klapper **(38)**, aclaran que la naturaleza percibida de la "fuente" del mensaje afecta su efectividad. Si, por ejemplo, la persona tiene prestigio en el grupo, sus mensajes tendrán peso entre los miembros. Por ello el prestigio es fuente de influencia. Otros recursos son la verosimilitud, la experiencia, la reputación de objetivo y el encanto personal. Según adquiera o pierda esos recursos intangibles, la persona aumenta o disminuye su capacidad de ejercer influencia.

Generalmente se afirma que el método persuasivo es en especial apropiado para influir sobre un sistema social "demócrata" o "racional". Tal afirmación cita dos rasgos de la persuasión. Primero cuando la persona *O* intenta influir sobre *P* solo mediante la persuasión, no aplica alicientes extraños (recompensas y castigos) por aceptar su mensaje. A *P* solo se le restringe en su propia evaluación de los méritos del mensaje, aunque tal evaluación pueda estar teñida por sus sentimientos hacia *O*. Segundo, cuando *O* emplea persuasión para controlar la conducta de *P*, todavía le permite a *P* conducirse "voluntaria o libremente". Un acto de persuasión de éxito sólo indirectamente afecta la conducta de *P* al influir sobre las creencias, actitudes y valores que guían su conducta, y *P* siente que su conducta está bajo control. Entonces, la persuasión respeta la integridad del individuo.

La necesidad de *O* de aconsejar la conducta de *P*, necesidad esencial en la administración contingente de ganancias y costos de *P*, toma una forma de persuasión más bien diferente. Puede suponerse que cuanto *O* intenta persuadir a *P*, está motivado por el deseo de cambiar a *P*, y tal motivación continuará hasta haber pruebas de que *P* ha cambiado realmente o hasta existir la esperanza de que se realizará el cambio. (Los datos presentados por Schachter en el capítulo 13 concuerdan con esta suposición.) De creer *O* que ha inducido con éxito un cambio en las opiniones o actitudes de *P*, es improbable que sienta la necesidad de ejercer influencia, a menos de recibir alguna indicación de "reincidencia" por parte de *P*. Entonces guiar está implicado en la persuasión, pero sirve para dirigir los intentos de influencia de *O*, más bien que para administrar las recompensas y los castigos.

### Uso de las actitudes de *P* para que lo influya *O*

Los miembros de grupos bien establecidos a menudo disponen de un tercer método de influencia. Pueden ser tales las relaciones existentes entre *O* y *P*, que *P* desee o se sienta obligado a aceptar los intentos de influencia de *O*. En tales circunstancias, *O* no tiene que administrar recompensas o castigos para ejercer influencia, ni tiene tampoco que emplear

la persuasión. Puede influir sobre *P* simplemente indicando los cambios que desea ver en él. Su recurso de influencia es la actitud de *P* hacia sentirse influido. Un líder carismático puede producir cambios en las opiniones o en la conducta de sus seguidores devotos simplemente al sugerir o pedir algo. Puede incluso ejercer influencia sin darse cuenta, como cuando sus seguidores intentan anticiparse a sus deseos o buscan modelar la conducta de acuerdo con él. Es en especial capaz de ejercer tal influencia un héroe o alguien que haya sufrido por el bien del grupo.

En muchos grupos, ciertos individuos gozan de la autoridad que le han dado otros. Se supone que los supervisores supervisen, que los coordinadores coordinen y que los líderes guíen. Si los miembros del grupo aceptan como legítima la estructura autoridad, consideran que las figuras autoritarias podrán decirles qué hacer, y acaso los actos de la autoridad influirán sobre ellos; los actos como directivas u órdenes. Y esto simplemente porque los miembros aceptan el sistema. Cuando el consenso del grupo establece relaciones de autoridad, la persona con autoridad ejerce esa autoridad apelando, implícita e explícitamente, a la decisión consensual que le dio el derecho de influir. Se hallará una exposición de este aspecto de la autoridad, en el inteligente análisis de Gilman (**21**).

Se ha observado con frecuencia que cuando un grupo de gente interactúa entre sí por un largo periodo de tiempo, tiende a surgir un sistema de obligaciones interpersonales. Si en un momento dado la persona *O* le hace un favor a *P* o lo ayuda de alguna manera, *P* probablemente se sentirá obligado hacia *O*, cosa que éste puede usar después para influir sobre *P*. Cuando *O* hace esto, utiliza la actitud de *P* a sentirse influido por *O*. Whyte (**65**), quien ha subrayado la importancia de la obligación en el funcionamiento de los grupos callejeros, observa que quien usa tal método de influencia rara vez hace referencia explícita a la obligación implicada, y que "solo cuando se rompe la relación salen a luz obligaciones que le servían de base". Al parecer, el sentimiento de obligación aparece cuando los participantes mantienen un valor común, que Gouldner (**22**) ha llamado "norma de reciprocidad". La actitud de *P*, que sirve de recurso a la influencia de *O*, refleja dicha norma.

### Control sobre el ambiente de *P*

Los métodos de influencia hasta el momento considerados implican alguna interacción directa entre *O* y *P* para provocar en él un cambio deseado, sea la disposición de *P* a ser influido por *O*. Pero existe otro método de influencia más indirecto, basado en que las creencias, actitudes, valores y conducta están determinados en gran medida por el ambiente social y físico inmediato. Ello permite que la persona *O*, quien desea provocar un cambio determinado en *P*, lo haga mediante acciones que no afectan directamente a *P*, sino a su ambiente. Si *O* puede controlar aspectos críticos del ambiente de *P*, se dice que *O* tiene *control ecológico sobre P*. Cuando *O* intenta influir sobre *P* mediante el control ecológico, actúa de un modo que él supone modificará el ambiente social o físico de *P* de tal modo, que el nuevo ambiente provocará en *P* el cambio deseado. Dado que es posible usar este método de influencia sin el conocimiento o sin el consentimiento de los afectados, a veces se les considera como "manipulación".

Es posible observar la influencia del control ecológico prácticamente en todo tipo de ambiente social. El profesor ejerce esa influencia al formar grupos de trabajo, proyectos de planeación y al distribuir los lugares. Por ejemplo, si desea evitar que un alumno murmure en clase, puede darle un pupitre donde se vea rodeado de niños ordenados y de buena conducta. Los padres usan su habilidad para controlar de distintas formas los ambientes de sus niños, para modelar sus intereses y valores. El director de un instituto de investigaciones que desee aumentar la capacidad creadora de sus científicos puede reorganizar periódicamente los equipos de investigación con la esperanza de que cada científico, al quedar expuesto a varios puntos de vista, considerará una gama más amplia de acercamientos al trabajar en algún problema determinado. El terapeuta a cargo de grupos de niños perturbados puede usar sus hallazgos —como los ofrecidos por Gump y Sutton-Smith (**23**): que diferentes tipos de juegos activan distintos procesos psicodinámicos en los participantes— para planear un programa terapéutico de actividades recreativas.

Investigar la dinámica de grupo aclaró que muchas creencias, actitudes, valores y conductas del individuo están conformados fun-

damentalmente por los grupos a que pertenece. Cartwright, al exponer las implicaciones de tal investigación para quienes desean provocar cambios en individuos, hizo la siguiente observación (8, 387):

Para cambiar la conducta de los individuos tal vez sería necesario cambiar los estándares del grupo, su estilo de liderazgo, su atmósfera emocional o su estratificación en camarillas y jerarquías. Incluso si la meta es cambiar la conducta de los *individuos*, el grupo se vuelve blanco del cambio.

Por ello, quienquiera que afecte significativamente las propiedades críticas del grupo tiene control ecológico sobre los miembros. Y si entiende correctamente cómo esas propiedades determinan los estados del miembro particular *P*, puede usar el control ecológico para provocar en *P* los cambios deseados. Lewin (41, cap. 8), al estudiar los "guardianes sociales", identificó una forma importante de control ecológico. El interés de Lewin por cambiar los hábitos alimenticios de la gente lo llevó a este concepto. Empezó preguntando: "¿Por qué la gente come lo que come?" Al notar que se tiende a comer los alimentos cuando ya están en la mesa, vino a preguntar: "¿Cómo llega la comida a la mesa?" Al intentar contestar esta pregunta, Lewin supuso que puede concebirse que la comida se mueve a través de ciertos "canales" controlados por individuos que sirven de "guardián". Así, el ama de casa funciona como guardián al proveerse de alimentos en la tienda de abarrotes, y sus decisiones influyen en la conducta de comer de la familia. Y como en la gente existe la tendencia a gustar de aquello que regularmente come, con el tiempo esas decisiones conforman las preferencias alimenticias de los miembros de la familia. Desde luego, quizá el ama de casa no esté consciente del poder obtenido por ser guardián; pero de saberlo, puede usarlo deliberadamente para influir sobre los miembros de su familia. Lewin dice que puede aplicarse el concepto de guardián a cualquier sistema social en el que los objetos materiales, la información y el personal "fluyen a través de canales", y que a menudo puede inducirse el cambio social del modo más efectivo si se modifica la conducta de los guardianes sociales relevantes.

Si la persona *O* va a influir sobre otra persona *P* mediante el control ecológico, es necesario, desde luego, que posea la habilidad de producir cambios en el ambiente de *P*. Entonces, esa habilidad es un recurso para tal influencia. Pero si *O* desea provocar un cambio determinado en *P*, también es necesario que *O* entienda cómo el ambiente determina los estados relevantes de *P*. En principio, *O* puede influir con éxito en *P* mediante el control ecológico siempre que los cambios particulares de *P* estén relacionados con algún rasgo manipulable del ambiente de *P*. Como la ciencia conductual proporciona conocimientos sobre los determinantes ambientales de la conducta, aumenta las posibilidades de usar el control ecológico, como medio efectivo de influencia social.

## La redistribución de los recursos

Varios teóricos han asegurado que todo método de influencia implica algún intercambio entre *O* y *P*. Homans expone esas tesis del siguiente modo (29, 606):

La conducta social es un intercambio de bienes —bienes materiales y también bienes no materiales—, como símbolos de aprobación o de prestigio. Quienes dan mucho a otras personas, tratan de obtener mucho de ellas, y quienes obtienen mucho de otros están presionados a darle mucho a esos otros. Este proceso de influencia tiende a buscar un equilibrio en la balanza de intercambio.

Homans (30) y Blau (6) han presentado descripciones detalladas sobre la naturaleza de los intercambios de este tipo en la vida social.

El contrato de empleo, según lo analiza Simon (60), es ejemplo de la forma en que el intercambio participa en los procesos de influencia. En ese análisis, el empleado *P* firma un contrato de empleo con el empleador *O*; *P* está de acuerdo en aceptar la autoridad de *O* y *O* está de acuerdo en pagar a *P* el salario establecido. El intercambio crítico es salario a cambio de sumisión a la autoridad. Aunque siempre existen límites explícitamente expuestos o implícitamente entendidos al alcance de la autoridad de *O*, *P* firma de hecho un cheque en blanco. Una vez cerrado el contrato, *O* o sus delegados pueden usarlo para justificar las directivas específicas dadas a *P*, y éste se encuentra obligado por el contrato a cumplirlas. Algo análogo a un contrato de empleo parece estar

funcionando incluso en grupos que no pagan salario a sus miembros. Aquí, el miembro está de acuerdo en hacer todo lo necesario para lograr el bienestar del grupo a cambio de cualesquiera beneficios que pueda derivar de la membrecía. Algún mecanismo de este tipo podría explicar la correlación frecuentemente anunciada entre la tendencia del miembro a conformarse a los estándares del grupo y su grado de atracción por el grupo.

El concepto de intercambio sugiere que cuando la persona "usa" un recurso para ejercer influencia lo "agota" en algún sentido. Sin embargo, lo que en realidad sucede amerita cuidadosa consideración. En algunas situaciones, ejercer la influencia parece implicar claramente el ceder la propiedad de un recurso, como cuando *O* da a *P* alguna recompensa tangible porque *P* cumpla los deseos de *O*, cuando *O* "cobra" una obligación para influir sobre *P* o cuando la naturaleza misma del intento de influencia de *O* destruye su prestigio. Este último ejemplo sugiere, sin embargo, que ejercer la influencia puede dar como resultado un aumento en los recursos de *O*, ya que es clara la posibilidad de aumentar el prestigio propio mediante el uso efectivo de la influencia. Podrían citarse muchos ejemplos en que *O* no cede ningún recurso obvio al influir sobre *P*. Al parecer, tiene con frecuencia esa característica la influencia por persuasión o usando la actitud de *P* a ser influido por *O*.

Esas observaciones sugieren cuatro posibles salidas al acto de influencia, para distribuir entre *O* y *P* los recursos en cuestión: *a) transferencia*, *O* pierde el recurso y *P* lo adquiere; *b) consumo*, *O* pierde un recurso, pero *P* no lo adquiere; *c) difusión*, *O* conserva, pero *P* no adquiere posesión, como al difundir información, y *d) sin cambio*, *O* conserva la posesión y *P* no la adquiere. Al parecer, existen dificultades para conceptualizar toda influencia como intercambio de recursos. Dichas dificultades son en especial acentuadas si se usan recompensas y castigos no relevantes, persuasión y control ecológico. E incluso cuando puede asegurarse plausiblemente que ocurre el intercambio, a menudo es de lo más difícil describir el intercambio en unidades mensurables de valor. A pesar de esas dificultades, queda claro que el concepto de intercambio es útil para describir muchos ejemplos de influencia interpersonal.

## Elección del método de influencia

Supóngase una persona capaz de emplear cualquier método de influencia que desee. ¿Qué determina cuál usará en realidad? En términos muy generales, puede suponerse que guiará su elección la apreciación que haga de las consecuencias que implica cada uno: ¿Qué oportunidades de éxito ofrece? ¿Cuánto costará? ¿Cómo reaccionarán los otros? ¿Concuerda con las normas de relaciones interpersonales?

Es notable cuán pocas investigaciones se han realizado para definir la naturaleza de los procesos que gobiernan la elección del método de influencia, pero Rosenberg y Pearlin (**56**) proporcionaron un buen ejemplo de cómo podría realizarse tal investigación, al estudiar tipos de influencia usados por las enfermeras de hospitales para enfermos mentales. Intentaron descubrir, mediante cuestionarios y entrevistas, qué criterio consideraban las enfermeras al escoger el método de influir sobre la conducta del paciente. Se dio a cada participante una situación hipotética que pedía cambiar la conducta del paciente y cinco posibles acciones por tomar. Se planearon las acciones de modo que cada una representara uno de cinco tipos de influencia. El porcentaje de enfermeras que informaron usar primero cada tipo fue de: persuasión (54%), manipulación (38%), autoridad legítima (5%), coerción (2%) y poder contractual (1%). El análisis de las razones dadas para preferir determinado método revela que existen varios factores: *a)* el sistema de valores de la profesión de enfermera; *b)* la efectividad del sistema predicho; *c)* exigencias inmediatas que planteaba a la enfermera; *d)* consecuencias demoradas que podrían esperarse; *e)* consecuencias para las relaciones con otros pacientes; *f)* la orientación de la enfermera en el trabajo, y *g)* el *status* o la posición de la enfermera en la estructura del hospital.

Al meditar sobre los determinantes de la elección del método de influencia por la persona, es importante reconocer que la influencia ocurre por lo regular en un sistema social establecido; con normas fijas respecto a su ejercicio. Por ello se considera generalmente reprensible en sistemas escolares "adelantados" que el maestro discipline a los niños mediante el castigo corporal, y existan leyes

para gobernar las técnicas de influencia que puede usar un empleador respecto a sus empleados. Al parecer, en las normas existe la tendencia general a distinguir los métodos de influencia por su "dureza" y se prefieren los métodos moderados a los duros. La persuasión es "mejor" que la coersión y es, socialmente hablando, más deseable usar recompensas que castigos. La desagradable connotación de la palabra "manipulación" refleja algunas normas sociales relacionadas con este método de influencia. Como las normas se diferencian mucho de un grupo a otro, es de esperar encontrar diferencias correspondientes en los grupos, en sus métodos prevalecientes de influencia.

Sin duda que los individuos se diferencian, incluso dentro del mismo grupo, como se diferencian sus métodos preferidos de influencia. Será típico que determinada persona confíe en la coerción, el cohecho, la persuasión "suave", la manipulación o el recurrir a valores. Aunque esas diferencias de estilo son marcadas y fáciles de reconocer, existen pocas pruebas sistemáticas respecto a sus determinantes. McGregor (42), en su exposición sobre el manejo de organizaciones formales, propuso una hipótesis que merece ser más estudiada. Dijo que la "teoría de la naturaleza humana" implícita en todo gerente afecta fundamentalmente el método de influencia que usa como norma. De este modo, si el gerente supone que a la gente "sólo le interesa el dinero", tenderá a emplear incentivos financieros. Si cree que la gente "sólo responde a la dureza", confiará en la coerción. Y si otro considera a la gente "fundamentalmente razonable", tenderá a usar la persuasión. La hipótesis de McGregor parece plausible, pues la filosofía de una persona sobre la naturaleza humana probablemente afectará sus expectativas respecto al probable éxito de varios métodos de influencia y, por consiguiente, su elección de método.

## LA PERSONA SUJETA A INFLUENCIA

Al principiar el capítulo indicamos que es mejor concebir la influencia como una relación entre dos agentes: *O* y *P*. Pero hasta el momento solo hemos considerado el proceso desde la perspectiva de *O*, la persona que ejerce la influencia. Entonces, para completar nuestro análisis, debemos ver esos fenómenos desde el enfoque de *P*. ¿Qué condiciones afectan a la persona deseosa de ser influida? ¿Cuáles son las bases motivo del poder y la influencia?

### Bases motivo de la influencia

Piénsese en esta situación: el director de departamento pide a un miembro facultativo servir en cierto comité. Es claro que varias razones podrían hacerlo aceptar la asignación. Tal vez aceptaría de creer que ello aumentaría sus oportunidades de promoción o de recibir un aumento de salario. Podría temer que, de no aceptar, adquiriría la reputación de "poco cooperativo". Podría aceptar la asignación por admirar al jefe y creer que éste haría lo mismo de encontrarse en el lugar del miembro. Podría aceptar de considerar que tal servicio es deber de cualquier "buen" miembro del departamento. O podrá convenir en servir simplemente porque cree gozar con el trabajo. Desde luego, su decisión podría estar influida por alguna combinación de esas consideraciones, y el método de influencia utilizado por el jefe afectaría sin duda el peso dado a cada una de ellas.

Es razonable suponer que las reacciones individuales a cualquier intento de influencia dependerán fundamentalmente de las consecuencias motivacionales que suponga se derivarán de aceptar o rechazar la oferta. Es de esperar que solo adoptará el cambio propuesto si cree que, en algún sentido, será en bien propio. Pueden agruparse en los seis amplios apartados siguientes las motivaciones que acaso afecten la decisión de *P*.

*Deseo de recibir una recompensa o de evitar un castigo.* Los ejemplos más sencillos de influencia son aquellos en que *P* acepta el intento de influencia de *O* para obtener algo que desea: la respuesta de *P* es instrumental a recibir la recompensa de *O*. Kelman (37) ha llamado a este tipo de influencia *asentimiento;* French y Raven (cap. 20), *poder de recompensa.* Es de suponer que *P* estará más dispuesto a aceptar un intento de influencia de *O* cuanto más valore las recompensas mediadas por *O*. De este modo, cuando la persona puede obtener apro-

bación social al expresar su acuerdo con la opinión de otros, es de esperar mayor conformidad franca entre quienes tienen necesidad de ello. Becker y Carroll (**4**) y Crowne y Strickland (**14**) informan de resultados concordantes con esa expectativa. Sin embargo, está claro que la fuerza de la necesidad de *P* no es el único determinante de su disposición a cumplir. El creer poder satisfacer la necesidad mediante la aceptación es otro determinante. De ser iguales otros factores, es de esperar que la disposición de *P* sea mayor a mayor probabilidad subjetiva de que aceptar provoque resultados favorables. Y de aceptar, es de esperar que aclare tal hecho a *O,* para aumentar la probabilidad de recompensa.

Surge una forma negativa de asentimiento negativo cuando *P* modifica su conducta para evitar el castigo de *O*; como cuando una persona dice estar de acuerdo con otra por miedo al rechazo o al ridículo. French y Raven (cap. 20) llaman *poder coercitivo* a la base de este tipo de influencia. Aquí, la disposición de *P* para cumplir aumentará según la severidad del castigo anticipado y con la evaluación que *P* haga de la probabilidad de evitar el castigo si cumple. De cambiar *P* su conducta en respuesta a la amenaza de castigo, es probable que desarrolle sentimientos negativos hacia *O* y que invierta su conducta anterior, una vez retirada la amenaza. Apoyan en lo general esta hipótesis estudios experimentales de French, Morrison y Levinger (**17**) y de Raven y French (**55**).

El efecto inmediato de la influencia basada en el deseo de recibir recompensas o de evitar castigos es modificar la conducta franca de *P,* pues tal exije el producir los efectos deseados. Sin embargo, no existe inducción directa para que *P* cambie sus creencias particulares. Por consiguiente, tal forma de influencia produce con frecuencia discrepancia entre conducta franca y creencias particulares, con lo que se crea en *P* un estado de disonancia y se producen conductas reductoras de disonancia como las descritas por Festinger y Aronson en el capítulo 10. En ciertas circunstancias, *P* puede, en última instancia, cambiar sus creencias y hacerlas coincidir con la conducta inducida.

*Deseo de parecerse a la persona admirada.* Una base motivo bastante diferente sirve de base a la segunda forma de influencia, llamada *identificación* por Kelman (**37**) y *poder referente* por French y Raven (cap. 20). Se presentan tales influencias cuando *P* se siente atraído por la persona *O,* o cuando desea, según lo expresa Kelman, "establecer o mantener una relación autodefinidora satisfactoria". El deseo de *P* por tener una íntima unidad con *O* lo hace modelar sus creencias, valores y conducta según los de *O.* Cuando está así motivado, *P* es sensible a los deseos de *O* y está dispuesto a aceptar sus intentos de influencia. En tales condiciones, *O* puede ejercer influencia sobre *P* incluso cuando no intenta hacerlo deliberadamente. Lippitt y colaboradores, en el capítulo 18, informan de un estudio sobre tal "contagio conductual" en un grupo. Los fenómenos relacionados de la "imitación" han estado sujetos a intensas investigaciones por parte de Miller y Dollard (**49**) y por Bandura (**2, 3**).

Son sin duda complejos los procesos psicológicos que hacen a *P* susceptible a este tipo de influencia. Sin embargo, parecerían estar basados en parte en una propiedad general de sistemas cognoscitivos, identificados por Heider (**26**) como "una tendencia hacia el equilibrio". Según el análisis de Heider, si *P* tiene una relación afectiva positiva con *O,* se obtendrá un estado de equilibrio cognoscitivo cuando las actitudes de *P* se parezcan a las de *O.* Consecuencia de la tendencia al equilibrio es que *P* modifique sus actitudes, haciéndolas parecidas a las de *O.* En esencia llegan a las mismas conclusiones Osgood y Tannenbaum (**52**) mediante su "principio de congruencia", y Newcomb (**51**), quien hizo derivaciones adicionales respecto a los efectos de la "tensión a la simetría" en la comunicación interpersonal. Cartwright y Harary (**11, 12**) elaboraron un modelo formal de equilibrio cognoscitivo y han demostrado su relevancia para los conceptos freudianos de "internalización" y de "proyección".

La influencia basada en el deseo de *P* ser como *O,* en contraste con la basada en el deseo de recibir recompensas o de evitar castigos, afectará posiblemente tanto la conducta franca de *P* como sus creencias y actitudes particulares. Zander y Curtis (**68**), quienes compararon la influencia social basada en el poder referente con la basada en el poder coercitivo, informaron de resultados consistentes con tal expectativa. Elaboraron una situación experimental en que se dio a *P*

un estándar de ejecución, fuera basado en otros a quienes *P* admiraba (poder referente), fuera basado en otros que podían castigarlo por no hacer bien la tarea (poder coercitivo). Supusieron que en condiciones de poder referente y no coercitivo, *P* "internalizaría" el estándar propuesto y lo adoptaría como su nivel personal de aspiración. Entonces estaría motivado para trabajar y obtenerlo, para emplearlo en evaluar la cualidad de la ejecución. Los resultados experimentales apoyan este razonamiento: hubo una motivación más fuerte para obtener el estándar propuesto y un sentimiento más intenso de fracaso al no lograrlo bajo el poder referente que bajo el coercitivo.

*Deseo de cumplir con los valores propios.* Incluso la observación casual de la influencia interpersonal que se presenta en la vida diaria revela los frecuentes llamamientos que se hacen a valores como la justeza, lo razonable, la generosidad, la honestidad y la valentía. Cuando *P* acepta este llamamiento de *O* como apropiado, pocas dudas hay de que añade peso al intento de influencia de *O*. Aunque resulte cierto que la base motivo para este tipo de influencia es a menudo el deseo de *P* de recibir la aprobación de otros que comparten el valor invocado, también está implicado por lo común otro bastante diferente. La persona puede adoptar el cambio propuesto porque obtiene satisfacción de afirmar actitudes o de dedicarse a actos que expresan sus valores fundamentales. Según Katz (**32**) "en estas circunstancias la recompensa para la persona, no es tanto cuestión de obtener reconocimiento social o recompensas monetarias, como establecer su identidad y confirmar su noción del tipo de persona que cree ser".

Los valores del individuo pueden entrar en el proceso de influencia de otra forma: al servir como base motivo de lo que French y Raven (cap. 20) llaman *poder legítimo.* En este caso, los valores se aplican a la relación entre *O* y *P,* e indican a *P* su obligación de aceptar la influencia de *O*. Muchas normas sociales que gobiernan relaciones como las de entre padre e hijo, especifican que es deber de una parte cumplir con las órdenes de la otra. Quien acepte tal norma acepta, por ello, lo legítimo de la influencia de *O*. En un ambiente de grupo, el procedimiento de elección es un método común para designar el poder legítimo de tal función. Raven y French (**54**) realizaron un experimento con dos situaciones de trabajo idénticas, excepto por cuanto en una se elegía al supervisor y en otra ocupaba el cargo sin el beneficio de la elección. Hallaron que una petición estándar hecha por el supervisor era más efectiva si se le había elegido que en caso contrario. En general, es de esperar que cuanto más acepte la persona la estructura de autoridad del grupo, con mayor rapidez se conformará a los deseos de sus figuras autoritarias legítimas.

*Deseo de estar en lo correcto.* Cuando los procesos de influencia buscan cambiar creencias u opiniones de *P,* el motivo base más importante es el deseo de *P* de juzgar con certeza la realidad. Si para *P* *O* tiene un conocimiento o experiencia especial, ese deseo da a *O* lo que French y Raven (cap. 20) llaman *poder de experto. P* puede tener muchas razones para atribuir experiencia a cualquier persona determinada: la experiencia, el entrenamiento, la inteligencia, la reputación de acertado de *O* o su acceso especial a información relevante. Mausner (**46**) obtuvo más convergencia en los juicios de socios que habían triunfado anteriormente en una tarea parecida, que hacia quienes habían fracasado. French y Snyder (**18**) encontraron que los líderes de grupo podían ejercer mayor influencia sobre los juicios de los miembros cuanto más inteligentes se les considerara. Es de suponer que el poder de experto de *O* sobre *P* solo se extenderá a aquellos temas en que *P* le atribuye a *O* conocimientos superiores, aunque los expertos en un campo a menudo intente ejercer influencia más allá de la esfera de su competencia.

*Deseos orientados al grupo.* Gran parte de la influencia interpersonal ocurrida entre miembros del grupo tiene como base motivo la preocupación de los miembros por el bienestar del grupo. El miembro *P* que busca ciertos resultados para el grupo será susceptible a intentos de influencia hechos por el otro miembro *O*, cuando se les considere instrumentos para obtener el resultado buscado. Al discutir la naturaleza de las presiones a la uniformidad en los grupos (cap. 11), se indicaron cuatro funciones que podrían estar servidas para la uniformidad resultante de tales presiones: *a)* ayudar al grupo a lograr sus metas; *b)* ayudar a que el grupo se mantenga

como tal; *c)* ayudar a que los miembros desarrollen validez o "realidad" para sus opiniones, y *d)* ayudar a que los miembros definan sus relaciones con el ambiente social. Las presiones a la uniformidad provocan en los miembros la tendencia a ejercer influencia unos sobre otros y a aceptar la influencia mutua. Si en tales condiciones *P* considera que la preocupación de *O* por el bienestar del grupo motiva su intento de influencia, sería de esperar que *P* aceptara con mayor facilidad tal influencia cuanto más desee que una o más de esas funciones sean servidas. Entonces, este deseo es base motivo de influencia dentro del grupo.

*Gratificación intrínseca.* Finalmente, nótese que *P* puede aceptar el intento de influencia de *O* simplemente porque *P* considera tal cambio como intrínsecamente recompensante. La influencia de este tipo, que Kelman (**37**) llama internalización, afectará las creencias particulares y la conducta franca, y persistirá incluso cuando *O* ya no está presente físicamente. El uso de métodos persuasivos y de control ecológico se basa en suponer que *P* llegará a apreciar lo deseable del cambio buscado por *O*. Sin embargo, es aparente que lo efectivo de esos métodos estará limitado por la naturaleza de los motivos y los valores de *P*, pues estos son fuente de la gratificación de *P*.

## Oposición y resistencia

Al analizar la naturaleza de la influencia interpersonal es importante tener en mente que el objetivo de *O* al intentar influir, es provocar un cambio en *P*. Si el acto de *O* ha de tener éxito en modificar las creencias, actitudes o conducta de *P*, debe contrarrestar las razones de *P* para adherirse a ellos antes del intento de influencia. Por eso los esfuerzos para provocar el cambio encuentran a menudo oposición. Siempre que *P* ceda al intento de influencia de *O*, debe "entregar" algo, aunque decida en última instancia que los beneficios de ceder sobrepasarán los costos.

Al parecer, la fuerza de oposición al intento de influencia depende en general de: *a)* el grado de compatibilidad existente entre el estado por inducir y el estado preexistente de *P*, y *b)* la fuerza de anclaje del estado preexistente. Allen (**1**) ha resumido un considerable volumen de literatura que da apoyo a esta generalización. Así, se halló una y otra vez que la persona se conforma menos a los intentos de influencia cuanto más cierta está de su posición inicial, cuanto más importancia dé a su posición y cuanto más comprometida se sienta con ella. Las investigaciones realizadas por Gerard (**20**), por Kelley (**34**) y por Kelley y Volkhart (**36**) indican que el intento de hacer que las actitudes de una persona se desvíen de las normas del grupo de referencia hallará mayor oposición cuanto más importante sea el grupo para dicha persona.

Al tomar en cuenta los factores que inhiben la aceptación de un intento de influencia, es útil distinguir entre los procesos que Cartwright (**9**) y French y Raven (cap. 20) han llamado "oposición" y "resistencia". Puede ejemplificarse tal distinción mediante el anterior ejemplo del miembro facultativo a quien su director de departamento pide que sirva en cierto comité. Puede dudar en aceptar el nombramiento porque le desagrada ese servicio o porque resiente la forma en que se le pidió hacerlo. En el primer caso, el intento de influencia halla oposición surgida de que el miembro facultativo sopesa la conducta ofrecida; mientras que en el caso último el acto del director genera la resistencia. Cuando *P* se opone al intento de influencia de *O*, el elemento crítico es que *P* evalúa negativamente el contenido del cambio propuesto; cuando él se resiste, dicho contenido es secundario o irrelevante. La resistencia, en contraste a la oposición, parece ser irracional, pues puede hacer que la persona se dedique a una conducta al parecer contraria a sus propios intereses.

En una de las primeras investigaciones experimentales sobre la influencia interpersonal, Frank (**16**) empezó a estudiar las fuentes de resistencia. Halló que "la resistencia a una actividad surge con facilidad si dicha resistencia implica someterse a exigencias personales arbitrarias de alguien, lo que por consiguiente es equivalente a una derrota personal", o si la situación se vuelve un "choque de voluntades". Varios estudios, más recientes, de French, Morrison y Levinger (**17**), de Raven y French (**54, 55**) y de Zipf (**69**) indican que *P* probablemente resistirá los intentos de influencia de *O* si considera que tales intentos son ilegítimos, coercitivos, o si

*P* desconfía o repudia a *O*. Brehm (7) informa de resultados obtenidos en varios experimentos, que apoyan la teoría de la "reactancia psicológica" que predice, entre otras cosas, que cuando el intento reduce o amenaza con reducir la esfera de libertad subjetiva de *P*, generará en *P* resistencia o tendencias contrarias.

Uno de los hallazgos de Frank más sorprendentes fue que cuando los estudiantes están de acuerdo en sujetarse a un experimento, dan tal autoridad al papel del experimentador, que a éste le es imposible hacerlos resistir sus instrucciones de ejecutar tareas por completo desagradables, y sacó como conclusión general que "se inhibe muchísimo la resistencia a una actividad si tal actividad parece implicada en un acuerdo previo". Que tal acuerdo puede inhibir muchísimo la resistencia, quedó demostrado dramáticamente en una serie de experimentos realizados por Milgram (47, 48), quien dio instrucciones al sujeto crítico de administrar choques eléctricos cada vez más severos a otro sujeto, en el contexto de un experimento de aprendizaje. Sus resultados indican una incidencia notablemente alta de "obediencia", incluso estando el sujeto crítico consciente de que su conducta causa en la víctima sufrimientos extremos. Milgram ofrece varias hipótesis interesantes para explicar el bajo nivel de resistencia en esa situación experimental, pero no se ha obtenido una explicación por completo satisfactoria de tales fenómenos.

Sería de esperar que las reacciones de *P* a un intento de influencia determinado dependiera en parte de la naturaleza de su personalidad. Aunque no se ha examinado en detalle esa posibilidad, Zipf (69) informa la tendencia débil de los sujetos con necesidad fuerte de independencia a manifestar mayor resistencia a la influencia coercitiva. En varios estudios se ha investigado la relación entre autoridad y conformidad; pero, como indicó Harvey (25), los efectos de la autoridad son complejos y difíciles de interpretar. Por ahora no existe ninguna teoría completa sobre la personalidad que sirva para predecir las reacciones del individuo ante los intentos de influencia de varios tipos.

Lewin (41, cap. 9), conforme al análisis de las fuerzas psicológicas que actúan sobre *P* cuando está sujeto a un intento de influencia, concluye que existen tres diferentes modos distinguibles en que puede lograrse la influencia: *a)* agregando nuevas fuerzas a *P*; *b)* cambiando la dirección de las fuerzas preexistentes, y *c)* reduciendo la magnitud de las fuerzas antagónicas. Lewin supone que el primer método es por lo general menos deseable que los otros dos, pues crea un conflicto más fuerte de fuerzas en *P* y, por consiguiente, genera más tensión emocional, con sus concomitantes de hostilidad, rigidez y regresión. Si un acto de *O* también crea fuerzas de resistencia, puede elevarse aún más el conflicto. Intentar provocar cambios en *P* usando recompensas, castigos o el poder legítimo, deja a las fuerzas preexistentes en funcionamiento, y *P* debe enfrentarlas incluso aunque ceda. El informe de Milgram (48) da un nivel sumamente alto de tensión emocional entre sus sujetos "obedientes", y parece concordar con el análisis de Lewin.

## Cohesión de grupo y poder

La discusión anterior sobre bases motivo de influencia y fuentes de oposición y resistencia permite entender mejor las razones de que con tanta frecuencia se atestigüen correlaciones entre cohesión de grupo y poder del grupo sobre sus miembros. En el capítulo 7 se vio que la cohesión de grupo aumenta con su capacidad de satisfacer las necesidades de los miembros. La persona se sentirá más atraída por el grupo cuanto más espere satisfacer sus necesidades mediante la membrecía y la participación en las actividades del grupo. Ahora está claro que esas necesidades, que constituyen las bases motivo de atracción para el grupo, también servirán como bases motivo de influencia interpersonal dentro de él. Así por ejemplo, si la persona *P* se siente atraída por un grupo debido a que cree que la membrecía satisfacerá su necesidad de aprobación social, será susceptible a la influencia del miembro *O* que apruebe a *P* al condescender *P*. En otras palabras, el deseo de aprobación social de *P*, base de su atracción por el grupo, sirve como base motivo de poder recompensa y de poder coercitivo para los otros miembros del grupo. A mayor necesidad de *P*, mayor atracción por el grupo y mayor poder de otros miembros sobre *P*. La cohesión basada en la atracción interpersonal está relacionada de modo parecido con el poder referente. La in-

clinación o la admiración de *P* por los otros miembros del grupo le hace desear seguir su ejemplo, y es de esperar que sea más susceptible a su influencia cuanto más lo atraiga el grupo.

Al parecer, la cohesión de grupo puede producir poder de modos más indirectos. El miembro de un grupo sumamente cohesivo se preocupará probablemente por el bienestar del grupo y, en consecuencia, estará dispuesto a aceptar los intentos de influencia que atraigan a esos deseos orientados al grupo. También es probable que acepte las decisiones del grupo respecto a la asignación de responsabilidades entre los miembros y, en consecuencia, que considere legítimos los intentos de influencia hechos por cualquiera nombrado para supervisar sus actividades. E incluso puede llegar a remitir sus juicios sobre la naturaleza de la realidad a otros miembros, dándoles así poder de experto sobre sí. Es probable que cada uno de esos procesos se vuelva más funcional cuanto mayor sea la cohesión de grupo.

Finalmente, existen razones para esperar oposición y resistencia menos fuerte en los grupos más cohesivos. Se ha visto que, a largo plazo, los miembros de grupos sumamente cohesivos tienden a tener creencias, actitudes y valores similares como resultado de las presiones de uniformidad o por procesos selectivos de reclutamiento y roce. Por esta razón, no es probable que los miembros intenten inducir en otros cambios contrarios a sus propias motivaciones base, ni tampoco es probable el uso de métodos de influencia que provocarían resistencia.

Todos esos procesos darían una correlación entre cohesión de grupo y magnitud de la influencia que los miembros del grupo pueden ejercer unos sobre otros. Sin embargo, es aparente que la naturaleza exacta de esos procesos dependerá de la naturaleza de las bases motivo de atracción y del estado de desarrollo del grupo.

## PRODUCTOS COLATERALES DEL PODER

Hasta el momento, nuestra exposición ha enfocado ante todo la naturaleza de los procesos de influencia en sí, pero hemos indicado en distintos puntos que al ejercer *O* su influencia, pueden surgir ciertos efectos laterales en la relación entre *O* y *P*. Así por ejemplo, se ha visto que si *O* intenta influir sobre *P* usando amenazas, *P* puede acabar por no tener simpatía por *O*, incluso aunque cumpla los deseos de éste. Por otra parte, si *O* emplea recompensas para ganar el acatamiento de *P*, el efecto puede ser aumentar la inclinación de *P* por *O*. También se ha visto que ciertos métodos de influencia pueden provocar cambios en la conducta franca de *P* sin modificar sus creencias y actitudes internas. La discrepancia resultante entre las creencias de *P* y su conducta crea una situación en que *P* se siente motivado a esconder de *O* sus verdaderos sentimientos, mientras que *O* se siente motivado a vigilar estrechamente a *P*, para asegurarse de que éste cumpla. Esta combinación de desviación y vigilancia estrecha generará tensión interpersonal y coloreará otras relaciones entre *O* y *P*. Está claro que un acto de influencia de *O* puede provocar cambios muy distintos a los que los motivan, y la simple existencia de una relación de poder entre *O* y *P* puede causar serias consecuencias en ambas partes. Ahora se verá una breve consideración de esos productos colaterales del poder.

### Efectos causados por la persona que tiene el poder

La consecuencia más obvia de poseer poder es que aumenta la capacidad de la persona para obtener los resultados que desea. Las oportunidades de que *O* logra algo que exige la ayuda de *P* aumentarán al aumentar la magnitud de su poder sobre *P*. En general, *O* podrá gratificar mejor sus necesidades cuanto más poder maneje. Esto explica en parte los hallazgos, dados en el capítulo 7, de que la satisfacción con el trabajo de los empleados tiende a ser mayor a niveles cada vez más altos, en la jerarquía supervisora de una organización. Y ayuda a explicar los hallazgos hechos en investigaciones sobre las redes de comunicación en el trabajo: quienes están situados más al centro experimentan mayor satisfacción que quienes no lo están.

Al analizar las interacciones diádicas, Thibaut y Kelley (**64**) especificaron varias ventajas que se agregan a la persona con mayor poder. Indican que la persona de poder elevado puede iniciar las actividades, imponer el

ritmo y "decidir los cambios" en la interacción. Puede permitir que sus propias motivaciones dominen la situación; cuando ha obtenido suficiente satisfacción de una actividad común determinada, puede terminarla aunque la otra persona desee seguirla. Poseer poder amplía lo que Lewin ha llamado "espacio de movimiento libre", aumenta el sentido de seguridad personal y permite hacer planes para un futuro lejano.

Quien sea capaz de iniciar las actividades y determinar las tareas de otros, recibirá probablemente un trato deferente —hallazgo del que informan Lippitt y colaboradores en el capítulo 18— y se le dará prestigio. Esas reacciones venidas de otro tenderán a provocar en él autoestimación y a sumarse a las otras satisfacciones obtenidas mediante la posesión de poder. Han informado de una interesante demostración de esos efectos Zander y Cohen (**66**), quienes crearon una situación en que los miembros del grupo recibieron en privado instrucciones de conducirse con otro miembro como si éste tuviera un *status* alto. y hacia otro como si tuviera *status* bajo. Las evaluaciones subsecuentes de los *status* elevados revelaron mayor satisfacción y goce en la interacción que las de los de *status* bajo.

Como poseer poder es instrumental para obtener muchas satisfacciones y produce esos efectos colaterales de gratificación, quien haya probado los frutos del poder probablemente será reacio a ceder tal poder. Incluso puede recurrir a medidas extremas para conservarlo. La posesión de poder puede volverse un fin en sí, de llegar la persona poderosa a descubrir, como asegura Mulder (**50**), que "ejercer el poder *per se* da satisfacciones no solo mediante variables como el aumento de *status,* una actividad más placentera u otras ganancias concomitantes, sino en sí". Y como los poderosos pueden obtener sus deseos con facilidad, tienden a volverse insensibles a las necesidades de otros.

Estos distintos rasgos de la relación de poder producen plausiblemente la creencia popular de que "el poder corrompe". Sin embargo, quizá sea demasiado simple caracterizar así las consecuencias personales de tener poder. La seguridad dada por el poder podría liberar a la persona y hacerla responder a las necesidades de otros. Es quizá esta seguridad la que explica los resultados atestiguados por Solomon (**61**), quien halló que en los juegos, las personas de mayor poder manifiestan con mayor frecuencia una "conducta de confianza". La experiencia diaria indica que puede usarse el poder con responsabilidad y con compasión, que la carga y las responsabilidades del poder pueden ser grandes y que la gente poderosa a veces cede voluntariamente su poder. Es obvio que se necesitan más investigaciones antes de que se puedan trazar con seguridad conclusiones generales respecto a los efectos a largo plazo sufridos por la personalidad y el carácter del individuo de poder.

### Efectos sobre la persona sujeta al poder

El miembro subordinado de una relación de poder se encuentra en una situación con muchas inconveniencias, desventajas y amenazas potenciales. Si *O* tiene poder sobre *P, O* puede por definición provocar cambios en *P.* Y si tal poder se extiende a cosas importantes para *P,* su bienestar dependerá de la conducta de *O. O* puede usar su poder para ayudar a *P* o para obstaculizarlo. Cuando *P* interactúa con *O,* son los intereses de *O* los que controlan la interacción; puede iniciar actividades, imponer el ritmo y cambiar o terminar las actividades, según lo considere adecuado. En esas condiciones, la interacción probablemente produce frustración en *P* y lo hace sentir que se ha restringido su libertad de acción. Por ello, la simple existencia de la relación de poder plantea una amenaza a *P,* y es de esperar que éste busque formas de defenderse.

Un método de defensa en esencia autístico es que *P* incline positivamente sus cogniciones respecto a *O,* y considere que éste tiene sentimientos benévolos hacia él. Si *P* logra creer que *O* solamente usará el poder de modos "seguros" o de ayuda, disminuirá su sentimiento de amenaza. Pepitone (**53**) observó el funcionamiento de este tipo de procesos cognoscitivos de defensa. Dispuso muchachos en una situación tal que obtener un objeto atractivo dependía del control de tres jueces. Tras una interacción estandarizada entre los muchachos y los jueces, se pidió a cada muchacho evaluar el poder relativo y la relativa benevolencia de cada miembro del jurado. En tal situación, Pepitone halló distorsiones cognoscitivas diseñadas, por así decir, para

minimizar el poder de amenaza de los miembros del jurado; si se consideraba al miembro poderoso, se le daba mayor benevolencia, y si se le calificaba como malévolo, se evaluaba más bajo su poder.

Varios estudios han demostrado que el poder de *O* sobre *P* afecta la frecuencia de comunicación entre ellos en ambas direcciones, así como el contenido de la comunicación. Por ejemplo, Hurwitz y colaboradores (cap. 23) y Kelley (**33**) hallaron en los individuos de mucho poder y de poco poder una tendencia general a dirigir sus comunicaciones más a menudo a los de mucho poder que a los de poco. También hallaron que los de poco poder tendían a acercarse a los de mucho poder con deferencia y cautela; sus mensajes tendían a alabar a los de mucho poder y a no contener críticas. Lippitt y colaboradores (cap. 18) y Cohen (**13**) informan de hallazgos similares. Parecería que las comunicaciones dirigidas por *P* a *O* están diseñadas, por lo menos en parte, para aumentar la probabilidad de que *O* piense bien de *P* y no use su poder para dañarlo.

Zander, Cohen y Stotland (**67**) en un estudio sobre las relaciones entre psiquiatras, psicólogos y trabajadores sociales, documentaron la variedad de acciones defensivas a que puede recurrir *P* para protegerse del poder de *O*. Informaron que los psicólogos y trabajadores sociales que creen tener relativamente poco poder en sus interacciones con los psiquiatras, tienden a buscar más contactos con los psiquiatras, a buscar sus consejos, alabarlos, indican que aprecian su ayuda y, en general, a comunicarse con ellos de modo que se protejan sus buenas relaciones. Al parecer, Jones (**31**) ha estudiado a fondo el deseo de inducir en la persona más poderosa el uso de su poder de un modo benévolo; esa conducta motiva la integración como técnica de reducir la amenaza inherente en el poder, y en el capítulo 22 se informa de un experimento surgido de esta forma de investigación.

Dadas las desventajas de estar bajo el poder de otro, es de esperar que la gente sin poder actúe para cambiar la relación de poder en sí. Desde luego, existen muchos ejemplos de revolución o de rebelión contra "la estructura de poder", pero también hay innumerables situaciones en que los afectados por la falta de poder no se esfuerzan por mejorar su suerte. Por desgracia, pocas investigaciones sistemáticas han tratado de aumentar nuestro conocimiento de las condiciones que generan intentos de cambiar la relación de poder, en contraste a las que ocasionan la adaptación.

Dado nuestro análisis sobre la naturaleza del poder, es claro que existen varias formas para que las personas de poco poder mejoren su situación. Una de ellas, restringir la amplitud del poder legítimo o limitar los métodos para ejercer el poder. De este modo, quienes están subordinados en una organización pueden intentar reducir los derechos, prerrogativas o libertad de los superiores al redefinir, mediante la legislación y la discusión en común, los actos que puede ejecutar legítimamente el superior. Otra técnica empleada con frecuencia es que el subordinado evite situaciones sociales en que el superior pueda actuar de modo desagradable. Una tercera técnica se basa en reconocer que el poder surge de poseer recursos y que puede lograrse una redistribución de poder mediante una redistribución de recursos. Los procedimientos específicos necesarios para cambiar el control de los recursos dependerán, desde luego, de los recursos implicados; cuando por su naturaleza pueden "fusionarse" y usarse de modo concertado por varias personas, una persona puede aumentar su poder formando coaliciones con otros. Gamson (**19**) resumió las investigaciones sobre las condiciones que gobiernan la formación y funcionamiento de coaliciones.

Existen sin duda efectos a largo plazo sobre la persona que consistentemente está sujeta al poder de otros. En la literatura se encuentran sugestiones de que esa persona tenderá a volverse apática, sumisa, pesimista o, en general, alienada del sistema social. Pero también contiene indicaciones de que se volverá hostil, enojona, agresiva o rebelde a la autoridad. Que ambos tipos de reacciones notablemente diferentes son posibles, queda demostrado por las investigaciones de White y Lippitt (cap. 25), quienes hallaron dos respuestas características al liderazgo autocrático; las llamaron llanamente "apática" y "agresiva".

Es obvio que se necesita investigar más a fondo este importante problema.

## ESBOZO DE INVESTIGACIONES OFRECIDAS EN LA CUARTA PARTE

El material de los siguientes seis capítulos contiene hallazgos surgidos al investigar la naturaleza del poder y de la influencia interpersonales. Explora las fuerzas de poder, algunas de las formas que puede adquirir y sus consecuencias para las relaciones entre miembros de grupo.

En el capítulo 18, Lippitt y colaboradores, ofrecen los resultados obtenidos al estudiar la influencia entre participantes de un campo de veraneo. Los investigadores distinguen entre *contagio conductual* —"la imitación espontánea por otros niños de la conducta iniciada por un miembro del grupo, cuando el iniciador no manifiesta intenciones de que los otros lo imiten"—, e *influencia directa,* "cuando el actor inicia una conducta con el objeto manifiesto de afectar la conducta de otros miembros del grupo". Importante propósito de este estudio fue demostrar que los recursos que permiten al niño ejercer influencia directa son, en esencia, iguales a los que le permiten al iniciar un contagio conductual. El estudio también describe formas diferentes en que los de más poder y los de menos poder se conducen al interactuar con otros.

Los dos capítulos siguientes investigan más directamente las bases motivo del poder. El capítulo 19 presenta un estudio de Gold sobre las propiedades personales de los niños que pueden servir como recursos de influencia. Gold demuestra que las propiedades apreciadas por los otros se diferencian con la edad y el sexo de quienes hacen la evaluación, y que los condiscípulos consideran a los niños poseedores de propiedades apreciadas como dueños de poder sobre ellos. En el capítulo 20, French y Raven presentan un penetrante análisis teórico de "las bases del poder". Identifican cinco bases diferentes y presentan varias hipótesis sobre la naturaleza de los procesos de influencia que se basan en cada una de ellas.

En el capítulo 21, Ring y Kelley ofrecen los resultados obtenidos en un experimento en que se investigaron dos métodos de influencia, a los que llamaron "de aumento" y "de reducción". Cuando la persona utiliza el aumento, proporciona recompensas para inducir a otra persona en una conducta deseada por el incitador. Cuando utiliza la reducción administra castigos para lograr los efectos deseados. Esos autores documentan varios efectos causados por los dos métodos de influencia en la disposición del subordinado a revelar su conducta y adoptar los estándares de su superior.

Los dos últimos capítulos de esta sección estudian los efectos de las relaciones de poder sobre la persona sujeta al poder. En el capítulo 22, Jones y colaboradores, describen un experimento planeado para estudiar algunas condiciones que afectan la presencia del deseo de congraciarse. Muestran que la persona cuya ejecución va a ser evaluada por otra, se sentirá más motivada a crear una impresión atractiva si cree poder de algún modo influir sobre la conducta del evaluador, que si la supone fija.

En el capítulo final, Hurwitz, Zander y Hymovitch presentan hallazgos logrados en una conferencia a que acudieron personas con distintos grados de poder. Informaron que los de menos poder participaron con menos frecuencia, pero que sus comunicaciones se dirigían con mayor frecuencia hacia los de mayor poder. Más aún, los de poco poder tienden a percibir que los aprecia más el de más poder de lo que la situación justifica. Esos resultados sugieren que los de menos poder intentan reducir la amenaza inherente en la situación mediante su conducta y distorsionando sus percepciones respecto a la gente más poderosa.

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Allen, V. L. Situational factors in conformity. En la obra de L. Berkowitz (Dir.), *Advances in experimental social psychology.* Vol. 2 Nueva York: Academic Press, 1965. Págs. 133-175.
2. Bandura, A. Social learning through imitación En la obra de M. R. Jones (Dir.), *Nebraska Symposium on motivation,* 1960. Lincoln: Univ. of Nebraska Press, 1962. Págs. 211-268.

3. Bandura, A. Vicarious processes: A case of no-trial learning. En la obra de L. Berkowitz (Dir.), *Advances in experimental social psychology*. Vol. 2. Nueva York: Academie Press, 1965, Págs. 1-55.
4. Becker, S., y Carroll, J. Ordinal position and conformity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1962, **65**, 129-131.
5. Bennis, W. G., y cols. Authority power, and the ability to influence. *Human Relations*, 1958, **11**, 143-155.
6. Blau, P .M. *Exchange and power in social life*. Nueva York: Wiley, 1964.
7. Brehm, J. W. *A theory of psychological reactance*. Nueva York: Academic Press, 1966.
8. Cartwright, D. Achieving change in people: Some applications of group dynamics theory. *Human Relations*, 1951, **4**, 381-393.
9. Cartwright, D. A. field theoretical conception of power. En la obra de D. Cartwright (Dir.), *Studies in social power*. Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1959, Págs. 183-220.
10. Cartwright, D. Influence, leadership, control. En la obra de J. G. March (Dir.), *Handbook of organizations*. Chicago: Rand McNally, 1965. Págs. 1-47.
11. Cartwright, D., y Harary, F. Structural balance: A generalization of Heider's theory. *Psychological Review*, 1956, **63**, 277-293.
12. Cartwright, D., y Harary, F. A note on Freud's "Instinets and their vicissitudes." *International Journal of psychoanalysis*, 1959, **60**, 1-4.
13. Cohen, A. R. Upward communication in experimentally created hierarchies. *Human Relations*, 1958, **11**, 41-53.
14. Crowen, D. P., y Strickland, B. R. The conditioning of verbal behavior as a function of the need for social approval. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1961, **63**, 395-401.
15. Dahl, R. A. The concept of power. *Behavioral Science*, 1957, **2**, 201-215.
16. Frank, J. D. Experimental studies of personal pressure and resistance. I. Experimental production of resistance. *Journal of General Psychology*, 1944, **30**, 23-41.
17. French, J. R. P. Jr., Morrison, H. W., y Levinger, G. Coercive power and forces affecting conformity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1960, **61**, 93-101.
18. French, J. R. J. Jr., y Snyder, R. Leadership and interpersonal power. En la obra de D. Cartwright (Dir.), *Studies in social power*. Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1959. Págs. 118-149.
19. Gamson, W. Experimental studies of coalition formation. En la obra de L. Berkowitz (Dir.), *Advances in experimental social psychology*. Vol. 1. Nueva York: Academic Press, 1964. Págs. 81-110.
20. Gerard, H. The anchorage of opinions in face-to-face groups. *Human Relations*, 1954, **7**, 313-325.
21. Gilman, G. An inquiry into the nature and use of authority. En la obra de M. Haire (Dir.), *Organization theory in industrial practice*. Nueva York: Wiley, 1962. Págs. 105-142.
22. Gouldner, A. W. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 1960, **25**, 161-178.
23. Gump, P. C., y Sutton-Smith, B. Activity-setting and social interaction: A field study. *American Journal of Orthopsychiatry*, 1955, **25**, 755-760.
24. Harsanyi, J. C. Measurement of social power, opportunity costs, and the theory of two-person bargaining games. *Bahavioral Science*, 1962, **7**, 67-80.
25. Harvey, O. J. Personality factors in resolution of conceptual incongruities. *Sociometry*, 1962, **25**, 336-352.
26. Heider, F. *The psychology of interpersonal relations*. Nueva York: Wiley, 1958.
27. Hemphill, J. K. Why people attempt to lead. En la obra de L. Petrullo y B. Bass (Dirs.), *Leadership and interpersonal behavior*. Nueva York: Holt, Rinehart, and Winston, 1961. Págs. 201-215.
28. Hobbes, T. *Leviathan*. (Primera publicación, 1651.) Cambridge, Eng.: Cambridge Univ. Press, 1904.
29. Homans, G. C. Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 1958, **63**, 597-606.
30. Homans, G. C. *Social behavior*. Nueva York: Harcourt, Brace, 1961.
31. Jones, E. E. *Ingratiation: A social psychological analysis*. Nueva York: Appleton-Century-Crofts, 1964.

32. Katz, D. The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 1960, **24**, 163-204.
33. Kelley, H. H. Communication in experimentally created hierarchies. *Human Relations*, 1951, **4**, 39-56.
34. Kelley, H. H. Salience of membership and resistance to change of group-anchored attitudes. *Human Relations*, 1955, **8**, 275-290.
35. Kelley, H. H., y Ring, K. Some effects of "suspicious" versus "trusting" training schedules. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1961, **63**, 294-301.
36. Kelley, H. H., y Volkhart, E. H. The resistance to change of group-anchored attitudes. *American Sociological Review*, 1952, **17**, 453-465.
37. Kelman, H. C. Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 1958, **2**, 51-60.
38. Klapper, J. T. *The effects of mass communication*. Glencoe, Ill.: Free Press, 1960.
39. Lasswell, H. D., y Kaplan, A. *Power and society*. New Haven, Conn.: Yale Univ. Press, 1960.
40. Levinger, G. The development of perceptions and behavior in newly formed social power relationships. En la obra de D. Cartwright (Dir.), *Studies in social power*. Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1959. Págs. 83-98.
41. Lewin, K. *Field theory in social science*. Nueva York: Harper, 1951.
42. McGregor, D. M. *The human side of enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill, 1960.
43. Machiavelli, N. *The prince*. (Primera publicación, 1513.) Nueva York: Hendricks House, 1946.
44. March, J. G. An introduction to the theory and measurement of influence. *American Political Science Review*, 1955, **49**, 431-451.
45. March, J. G. Measurement concepts in the theory of influence. *Journal of Politics*, 1957, **19**, 202-226.
46. Mausner, B. The effect of one partner's success or failure in a relevant task on the interaction of observer pairs. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1954, **49**, 557-560.
47. Milgram, S. Behavioral study of obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, **67**, 371-378.
48. Milgram, S. Some conditions of obedience and disobedience to authority. *Human Relations*, 1965, **18**, 57-76.
49. Miller, N. E., y Dollard, J. *Social learning and imitation*. New Haven, Conn.: Yale Univ. Press, 1941.
50. Mulder, M. The power variable in communication experiments. *Human Relations*, 1960, **13**, 241-256.
51. Newcomb, T. An approach to the study of communicative acts. *Psychological Review*, 1953, **60**, 393-404.
52. Osgood, C. E., y Tannenbaum, P. H. The principle of congruity in the prediction of attitude change. *Psychological Review*, 1955, **62**, 42-55.
53. Pepitone, A. Motivational effects in social perception. *Human Relations*, 1950, **3**, 57-76.
54. Raven, B. H., y French, J. R. P. Jr. Group support, legitimate power, and social influence. *Journal of Personality*, 1958, **26**, 400-409.
55. Raven, B. H., y French, J. R. P. Jr. Legitimate power, coercive power, and observability in social influence. *Sociometry*, 1958, **21**, 83-97.
56. Rosenberg, M., y Pearlin, L. I. Power-orientations in the mental hospital. *Human Relations*, 1962, **15**, 335-350.
57. Russell, B. *Power A new social analysis*. Londres: Allen y Unwin, 1938.
58. Schopler, J. Social power. En la obra de L. Berkowitz (Dir.), *Advances in experimental social psychology*. Vol. 2. Nueva York: Academic Press, 1965. Págs. 177-218.
59. Shapley, L. S., y Shubik, M. A. method for evaluating the distribution of power in a committee system. *American Political Science Review*, 1954, **48**, 787-792.
60. Simon, H. A. *Models of man*. Nueva York: Wiley, 1957.
61. Solomon, L. The influence of some types of power relations and game strategies upon the development of interpersonal trust. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1960, **61**, 223-230.
62. Stogdill, R. M. *Individual behavior and group achievement*. Londres: Oxford Univ. Press, 1959.
63. Tannenbaum, A. S. An event-structure approach to social power and to the problem of power comparability. *Behavioral Science*, 1962, **7**, 315-331.

64. Thibaut, J. W., y Kelley, H. H. *The social psychology of groups.* Nueva York: Wiley, 1959.

65. Whyte, W. F. *Street corner society.* Chicago: Univ. of Chicago Press, 1943.

66. Zander, A., y Cohen, A. R. Attributed social power and group acceptance: A classroom experimental demonstration. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1955, **51**, 490-492.

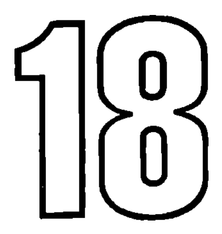
67. Zander, A., Cohen, A. R., y Stotland, E. *Role relations in the mental health professions.* Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1957.

68. Zander, A., y Curtis, T. Effects of social power on aspiration setting and striving. *Journal of Abnormal and Psychology,* 1962, **64**, 63-74.

69. Zipf, S. G. Resistance and conformity under reward and punishment. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1960, **61**, 102-109.

# Dinámica del poder

*Ronald Lippitt, Norman Polansky*
*Fritz Redl y Sydney Rosen*




Este artículo forma parte de una serie de informes sobre investigaciones del proceso de influencia social en grupos de niños (**5, 8, 9, 10**). La curiosidad inicial se centró en los fenómenos de contagio conductual descritos y conceptualizados clínicamente por Redl (**11**) al analizar algunos problemas de funcionamiento en grupos de terapia. Se define *contagio conductual* como la imitación o aceleración espontánea por otros niños de una conducta iniciada por algún miembro del grupo, cuando el iniciador no manifiesta intención alguna de que los otros lo imiten. Se le distingue de la *influencia directa* porque en ésta el actor inicia una conducta cuyo objetivo manifiesto es afectar la conducta de otro miembro del grupo. Decidimos estudiar esta hipótesis: la posición del actor en la estructura social del grupo se relaciona con el inicio y la recepción de tales influencias sociales.

El primer estudio de campo, realizado en 1948, permitió reunir datos en dos campamentos de niños perturbados. Un campamento era de muchachos, y el otro de muchachas. Decidimos que sería adecuado reproducir el estudio en el campamento de muchachos, y para nuestra fortuna volvió a darnos su total

Tomado de *Human Relations*, 1952, **5**, págs. 37-64. Reimpreso con permiso de los autores y de *Human Relations*. La investigación aquí presentada recibió ayuda del National Institute of Mental Health del U. S. Public Health Service.

colaboración el mismo campamento: University of Michigan Fresh Air Camp [1] (al que de ahora en adelante se llamará campamento-M). Como en el estudio anterior, elegimos un grupo de la misma edad y escogimos para la investigación cuatro cabañas durante cada una de las dos sesiones en el campamento. Se duplicaron tan cuidadosamente como fue posible las medidas más importantes.

El primer estudio fue sobre grupos de niños perturbados con antecedentes socioeconómicos bajos. Ahora decidimos encontrar una población contrastante de muchachos no perturbados de clase media. Nos pareció importante procurar encontrar un campamento con la misma sesión de cuatro semanas, el mismo tamaño de grupo y la misma proporción niños-adultos, así como casi la misma filosofía en el programa que fue posible lograr. Tras de considerable búsqueda, tuvimos la fortuna de asegurar la total colaboración del campamento Manito-wish, de Wisconsin (de aquí en adelante llamado campamento-W). Se adiestraron juntos en el uso de los mismos instrumentos los dos equipos de investigación de tres personas cada uno, que después pasaron un verano por separado reuniendo datos en los dos campos. Un miembro del equipo campamento-W pasó la semana final en el campamento-M, para estimar la confiabilidad de las observaciones intercampamentos.

Este artículo resume los hallazgos comparativos sobre contagio conductual y procesos de influencia directa hechos en el campamento-M y en el campamento-W, y también aporta los datos de 1948, a modo de que la reproducción de los hallazgos hechos en el campamento-M puedan evaluarse, así como el grado de generalización de los hallazgos para el nuevo tipo de población en el campamento-W.

Tras de varias excusiones de exploración, nos pareció más fructífero reformular nuestras teorías, para que contribuyeran con una teoría sistemática del poder social en grupos cara-a-cara. Ha resultado estimulante la teoría sobre dinámica de poder en estructuras sociales amplias en estudios como los hechos por Weber (**3**), Parsons (**7**) y Goldhammer y Shils (**4**). Este último sugirió la posibilidad de medir el poder mediante el número de actos de poder realizados con éxito, divididos por el número de intentos realizados. La idea es muy parecida a uno de los índices usados en nuestros dos estudios (porcentaje de éxito de los intentos de influencia directa). Otro trampolín fue la obra de Festinger y sus colaboradores (**2**), quienes siguieron a Lewin (**6**) al definir el poder como potencialmente capaz de ejercer influencia. Según lo vemos, pueden diferenciarse las dimensiones del concepto de poder social como unidades en la siguiente definición.

*Poder social* es: *a)* la potencialidad para *b)* inducir fuerzas *c)* en otras personas *d)* para hacerlas actuar o cambiar en una dirección determinada.

Es obvio que no puede existir una definición funcional directa del concepto dadas las muchas situaciones e interacciones por explorar para descubrir los límites exactos del poder "potencial". En nuestro estudio hemos intentado dos veces aproximarnos a una medida del poder.

Al obtener los juicios de todos los miembros sobre el grado de habilidad de cada miembro para influir "sobre el otro tipo", hemos computado un *índice de poder atribuido.* Desde luego, tal índice es una inadecuada medida directa del poder por varias razones. Por ejemplo, los acontecimientos de la vida en grupo pueden no probar el poder de un miembro. Puede existir la inclinación a no reconocer el poder de un miembro al que nadie se somete de voluntad. Pero la estabilidad del índice en el tiempo, el grado de acuerdo intermiembros al hacer los juicios y las consistentes relaciones predichas para otras variables hacen pensar en que este índice constituye un buen enfoque de un aspecto del síndrome de poder.

La segunda medida es el índice del grado de éxito conductual que logra el miembro al intentar influir sobre otros. Podríamos llamarlos *índice de poder manifiesto.* También éste es sólo una aproximación indirecta del poder, pues la persona con mucho poder podría no intentar ejercer tal poder o podría ejercerlo únicamente en grados y situaciones muy limitados.

[1] Deseamos expresar nuestro hondo aprecio a William Morse, director del Michigan Fresh Air Camp, y a Elmer Ott, director del Camp Manito-wish del North Central Area Council del YMCA, pues su comprensivo apoyo hizo posible el presente proyecto.

Dentro de este marco teórico general hemos intentado organizar nuestros hallazgos; a él volveremos para ofrecer, en la sección final, una interpretación.

## MÉTODOS PARA REUNIR Y ANALIZAR DATOS

Los intereses teóricos antes esbozados han indicado las variables que deseamos medir. Como un importante objetivo del estudio es reproducir el estudio anterior, hemos de considerar seriamente si repetir con exactitud un procedimiento determinado de medición o si refinar nuestra medición de la variable conforme a lo aprendido con la experiencia.

### Medición del poder atribuido

En el primer estudio, los niños clasificaron las fotografías de los otros miembros del grupo en cajas de colores y según varias dimensiones, que se combinaban en un índice de poder atribuido. Esta situación era de entrevistas individuales (**10**). Solo se pedía al niño, en cada dimensión, seleccionar dos niños: el del nivel más alto y el del nivel más bajo. Los datos de las cinco dimensiones sumamente correlacionadas de: *a)* habilidad atlética; *b)* independencia en relación a los adultos; *c)* tener ideas sobre cómo divertirse; *d)* sofisticación sexual, y *e)* independencia a la presión social, se combinaron en un índice de poder atribuido, para lograr una medida estable que sirviera para diferenciar a los niños. Este índice combinado estaba muy relacionado con el criterio único de la influencia de grupo proyectada ("quién logra mejor hacer que los otros hagan lo que él desea"); pero cada niño había evaluado sólo a otros dos niños, por lo que consideramos que la medida única era lo bastante estable para medir solo por ella el poder atribuido. En el presente estudio refinamos los datos de la pregunta única "quién tiene influencia" pidiendo a cada niño ordenar a los demás niños colgando sus retratos por orden en un tablero con clavos.

Decidimos usar esta única medida "pura" de poder atribuido, y no el índice combinado, pues nos parecía probable que, de ser los dos campos tan diferentes como lo suponíamos, las distintas preguntas sobre fuerza física, sofisticación sexual, etcétera, tendrían significados y relaciones por completo diferentes para el poder atribuido en los dos campos. Por consiguiente, al informar sobre los hallazgos, se compara nuestra mejorada medición directa de la influencia percibida con el índice combinado de poder atribuido del estudio hecho en 1948. Al igual que en aquel estudio, se realizaron las entrevistas sociométricas durante la primera y la última semana de la sesión de cuatro semanas.

### Medición de la preferencia y de la identificación

En 1948 y en 1950, cada niño clasificó a los otros miembros de su cabaña según el criterio "me gustaría estar con". Confiábamos en que tal pregunta mejoraría nuestra comprensión de la relación existente entre sentimientos interpersonales y el ejercicio de la influencia social.

### Medición de las características percibidas en cada miembro

Mediante la misma técnica de ordenar fotografías, cada niño clasificó a los otros miembros del grupo por su habilidad deportiva, su capacidad para pelear (que se agregó en el segundo estudio), la sofisticación sexual y su conocimiento de las técnicas campiranas.

Cada consejero ordenó cuatro veces a cada niño de su grupo durante el periodo; según su relación con los adultos, su impulsividad, necesidad de pertenecer al grupo, sensación de ser aceptado por el grupo, conformidad a las presiones de grupo, lo hondo de las relaciones con sus iguales, sensibilidad social y nivel de actividad. Los consejeros también ordenaron a los muchachos según los ítemes especificados arriba (inclinación por alguien, poder atribuido, popularidad proyectada, calidad en los deportes, habilidad para pelear, sofisticación sexual, conocimiento de las técnicas del campo).

### Medición de la autopercepción

Un significativo agregado al programa de mediciones del segundo estudio fue pedir a cada muchacho que situara su retrato en el orden por calidad de las dimensiones habilidad para pelear, independencia en relación

con los adultos, sentirse aceptado e influencia sobre el grupo. Un estudio piloto realizado en el verano intermedio indicó que los niños estaban dispuestos a hacer esto y que eran capaces de hacerlo sin que resultara ningún problema de ansiedad o algún efecto posterior.

### Medición del contagio conductual y de la influencia directa

Un equipo de observadores de campo, que registraban la conducta, usó un programa de observación precategorizada como en el primer estudio, se definió un incidente de *contagio conductual* como: "aquel acontecimiento en que la conducta de una persona cambia, para parecerse a la de otra persona. Tal cambio ocurre en una situación de interacción social, en que la persona que actúa como «iniciador» no ha comunicado ninguna intención de evocar tal cambio en el otro". Se anotó como *recipiente* del contagio en cuestión a todo muchacho que asimiló la conducta. Se definió un *intento de influencia directa* como: "aquella interacción social en que un niño consciente y deliberadamente trata de que otro niño realice algo, de tal modo que el observador del experimento capte la intención". Se codificó la forma de intentar influir como directiva (ordenar, mandar) o no directiva (sugerir, pedir).

### Medición de la actividad total

Conforme a un muestreo periódico, como se indica después en el programa cronológico. el observador se centró en un único niño del grupo y registró todas sus actividades, clasificándolas en dos categorías: actividad social y actividad no social. Los actos sociales tienen como meta otras personas y se refieren al dominio de la interacción social. Los actos no sociales se dirigen a objetos o se centran en actividades individuales y en verbalizaciones autísticas y movimientos expresivos. Este fue un agregado a las mediciones dadas en el primer estudio.

### Medición de otras características de la interacción social

Además de registrar la influencia y la actividad total, los observadores codificaron varios "otros indicadores conductuales" diseñados para probar hipótesis sobre aspectos conductuales del *status*. Esas categorías fueron: *a)* implica en el otro un conocimiento o una habilidad superiores; *b)* pide permiso al otro; *c)* manifiesta una conducta benévola o solícita; *d)* muestra una conducta buscadora de efecto, y *e)* expone una conducta negativa u hostil. Todas las observaciones hechas en todas las categorías se registraron en términos del iniciador y del recipiente del acto.

### Procedimiento para muestreo de la conducta

El observador, que seguía al grupo durante todo el día, registraba los datos siempre que un mínimo de tres niños del mismo grupo estuvieran juntos. Se turnaron sistemáticamente los tres observadores entre las cuatro cabañas en estudio. Desde luego, durante el periodo total transcurrido en el campo, se observó a unos niños más que a otros, por reunirse más entre sí. Esto constituyó un interesante ítem en los datos. Para comparar a los niños en medidas como el grado de influencia conductual, se corrigieron todos los datos para igualar el tiempo pasado juntos por cada par de niños. Se computaron los índices corregidos como frecuencias por tiem-

**TABLA 1.** *Confiabilidad interobservador sobre la frecuencia relativa de la conducta en el estudio de 1950* [a]

| | *Campo-M Rho pro.* | *Campo-W Rho pro.* |
|---|---|---|
| Iniciación del contagio | 0.79 | 0.90 |
| Aceleración del contagio | 0.76 | 0.70 |
| Intento directo de influencia | 0.91 | 0.76 |
| Receptor del intento de influencia | 0.87 | 0.59 |
| Iniciador de otros indicadores de conducta | 0.89 | 0.87 |
| Recipiente de otros indicadores de conducta | 0.77 | 0.82 |
| Nivel de actividad total | 0.87 | 0.87 |
| Porcentaje de conducta social | 0.77 | 0.87 |

[a] Aunque no se han computado todas esas cifras de modo comparable en el primer estudio, el promedio de correlación de confiabilidad comparable fue de 0.87 para iniciación del contagio y 0.76 para aceleración del contagio en el Campo-M, en 1948.

TABLA 2. *Relación del poder atribuido con la iniciación del contagio*

| | *Estudio de 1948* | | | *Estudio de 1950* | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *Población* | *N* | *Rho* Pro. | Sig. | *N* | *Rho* Pro. | Sig. | *Rho* Pro. *corregido* |
| Campo-M | 8 grupos 64 muchachos | 0.52 | 0.001 | 8 grupos 63 muchachos | 0.58 | 0.001 | 0.52 |
| Muchachas | 8 grupos 40 muchachas | 0.71 | 0.001 | | | | |
| Campo-W | | | | 8 grupos 65 muchachos | 0.58 | 0.001 | 0.52 |

po bajo observación. El grado de tiempo de observación fue más o menos equiparable en el primero y en el segundo estudios.

### Confiabilidad interobservador e intercampamento de las observaciones de conducta

Se comprobó periódicamente en cada campo la confiabilidad interobservador haciendo que dos observadores registraran simultáneamente un muestreo de conducta en una cabaña. Se aparearon sistemáticamente las observaciones de cada observador con los registros de otros. Se computó la confiabilidad interobservador según la relativa frecuencia de las conductas como una correlación por orden de los datos de los dos observadores para cada muestreo de tiempo. En la tabla 1 se indican los resultados del análisis de confiabilidad. Las correlaciones parecen lo bastante uniformemente altas como para permitir tener una razonable confianza al relacionar nuestros varios ítemes de datos, y al comparar datos de los dos campamentos.

### Se aseguran otros índices objetivos en cada campista

A más de los datos de observación, al evaluar datos el consejero y los juicios de orden dados por los miembros del campo, obtuvimos la siguiente información para cada miembro del campo: *a)* edad; *b)* estatura; *c)* peso; *d)* último grado escolar estudiado; *e)* *status* socioeconómico de los padres, estimado al clasificarse la ocupación del padre, y *f)* estimación del CI de acuerdo con la sección de vocabulario de la prueba Stanford-Binet (Forma L, 1937).

## LOS HALLAZGOS

Se resumen los resultados de nuestros dos estudios en cuatro secciones, que se centran en responder las siguientes preguntas: *a)* ¿hasta dónde la conducta hacia las figuras de poder es consistente con verbalizar la atribución de poder?; *b)* ¿hasta dónde existe una autopercepción del poder propio?, ¿"guía" éste la corriente de conducta?; *c)* ¿en qué se diferencia la conducta de los recipientes de alto poder atribuido a la de los recipientes de bajo poder atribuido?, y *d)* ¿qué pruebas existen sobre los determinantes de cómo se adquiere el poder en el grupo?

### La conducta del atribuidor hacia su elección con alto poder

1. *Lo más probable es que el miembro del grupo se "contagie" de la conducta de un miembro con alto poder.* Confirman esta hipótesis central los datos obtenidos en el campamento-M en 1948 y en 1950, y se extiende la generalización a causa de los hallazgos similares logrados en la nueva población de muchachos clase media del campamento-W. La tabla 2 indica que la correlación promedio entre la frecuencia de iniciación del contagio y la posición de poder atribuido era de 0.58, en comparación con 0.52 obtenido en el estudio de 1948 en el campamento-M. La correlación promedio para la nueva población también es de 0.58. En las cuatro poblaciones estudiadas —un total de 32 grupos— quedó claro que los miembros del grupo tienden a imitar la conducta de aquellos miembros a que atribuyeron poder para influir sobre el grupo.

**TABLA 3.** *Relación del poder atribuido con la frecuencia de intentos de influencia que tuvieron éxito*

| | *Estudio de 1948* | | | *Estudio 1950* | | | *Rho* Pro. *corregido para la actividad total* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *Población* | *N* | *Rho* Pro. | Sig. | *N* | *Rho* Pro. | Sig. | |
| Campo-M | 8 grupos 64 muchachos | 0.56 | 0.001 | 8 grupos 63 muchachos | 0.61 | 0.001 | 0.60 |
| Muchachas | 8 grupos 40 muchachas | 0.54 | 0.001 | | | | |
| Campo-W | | | | 8 grupos 65 muchachos | 0.48 | 0.001 | 0.45 |

Una falla del estudio de 1948 fue nuestra imposibilidad de responder con precisión a la pregunta: ¿podría deberse el mayor volumen de contagio conductual de los niños con gran poder atribuido casi por completo al rendimiento conductual generalmente mayor de tales niños? En el segundo estudio se midió independientemente la conducta total. Se recordará que se obtuvieron independientemente los actos que constituyen este muestreo de conducta total de observar la influencia directa y el contagio conductual.

Se dividió la frecuencia de la iniciación del contagio de cada niño por su índice de actividad total, y se correlacionó esta frecuencia con el prestigio de cada niño. Como indica la columna derecha de la tabla 2, no hubo ningún descenso significativo en la relación entre poder atribuido e iniciación del contagio cuando se introdujo esta correlación en el nivel de actividad total. Nuestra interpretación inicial, que la percepción del poder es un determinante principal del contagio, más bien que el puro rendimiento de actividad, parece confirmarse.

2. *Es más probable que el miembro del grupo acepte los intentos directos de influencia que inicia una figura de mucho poder.* El estudio de 1948 demostró que existen importantes diferencias para el recipiente entre el tipo de influencia del contagio conductual, donde la imitación es un acto voluntario espontáneo, y la situación de influencia directa, donde el actor trata explícitamente de influir sobre la conducta del recipiente en su intento inducción. Pero aunque estos son dos tipos diferentes de situaciones de influencia, el estudio previo descubrió una relación comparable entre el éxito de los intentos de inducción directa y la posición de poder atribuido a la descubierta entre iniciación del contagio y el poder. La tabla 3 indica que el estudio o duplicado confirma tal relación y que puede generalizársela a la nueva población de muchachos del campamento-M, el segundo estudio descubrió una correlación promedio por cabaña (*rho*) de 0.61, en comparación con la correlación de 0.56 del primer estudio. La nueva población de grupos de muchachos, en el campamento-W, da una correlación promedio de 0.48. Todas esas relaciones tienen importancia estadística.

Una vez más nos es posible comprobar, en el segundo estudio, el grado en que el rendimiento total de conducta podría ser factor para determinar la frecuencia de la influencia con éxito. La columna a la derecha, en la tabla 3, indica que la correlación de actividad total, en cada niño, no cambia apreciablemente la relación.

Puede hacerse otra pregunta incluso más importante. El miembro de alto poder atribuido, ¿tiene en realidad mayores probabilidades de éxito en cada uno de sus intentos de influencia, o simplemente hace más intentos de influencia? Para responder a tal pregunta, computamos en cada niño el porcentaje de intentos de in-

TABLA 4. *Relación de las elecciones de poder propio con la conducta*

*A. Aceleración del contagio de las elecciones de poder elevado en relación con las de poder bajo*

| | | *Grupos-W* | | | *Grupos-M* | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *N*[a] | *Dif. M.*[b] | Sig.[c] | *N* | *Dif. M.* | Sig. |
| Primera mitad de la sesión | 64 | +0.42 | 0.001 | 61 | +0.60 | 0.001 |
| Segunda mitad de la sesión | 65 | +0.76 | 0.001 | 57 | +0.81 | 0.001 |

*B. Porcentaje de intentos de influencia directa aceptados de elecciones de poder alto, en comparación con las de poder bajo*

| | *Grupos-W* Número que muestra el mayor porcentaje de aceptación de | | | *Grupos-M* Número que muestra el mayor porcentaje de aceptación de | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Alto | Bajo | Significación de la prueba ji-cuadrada | Alto | Bajo | Significación de la prueba ji-cuadrada |
| Primera mitad de la sesión | 41 | 19 | 0.01 | 31 | 30 | s/sig. |
| Segunda mitad de la sesión | 40 | 25 | 0.10 | 38 | 19 | 0.02 |
| Mitades combinadas | 45 | 19 | 0.01 | 31 | 25 | s/sig. |

[a] El número de miembros del campo cambia ligeramente de la primera a la segunda mitad de la sesión debido a que entraron nuevos muchachos o por no tenerse datos suficientes sobre varios niños.
[b] *Dif. M.* es igual al aceleramiento medio del contagio de las elecciones de poder alto menos el aceleramiento medio del contagio en las elecciones de poder bajo.
[c] Se basó el valor $p$ en pruebas $t$ de la diferencia entre medias relacionadas.

ducción que tuvieron éxito y correlacionamos el orden de esos porcentajes con el orden del poder atribuido que había en cada cabaña. La correlación promedio fue de 0.42 para los dieciséis grupos, que estadísticamente hablando es significativa (0.001). La correlación promedio es idéntica en ambos campamentos. En general, a mayor poder atribuido de un miembro, mayor probabilidad de que cada uno de sus intentos de influencia tenga éxito.

3. *El muchacho que atribuye poder a otro muchacho específico tiene mayores probabilidades de "contagiarse" y de aceptar su influencia.* Los análisis estadísticos dados muestran, en general, que quienes reciben mayores elecciones verbales como figuras de poder, son el principio más frecuente de contagio conductual en sus intentos de influencia. Pero esto no demuestra de hecho que la conducta de un actor determinado sea consistente con el poder que haya atribuido a otros. Tal vez esa relación funcione en lo general, pero no es un fenómeno psicológico consistente de miembro en miembro. Para comprobar esa posibilidad, se hizo un análisis más refinado en el segundo estudio. Se analizaron los datos de cada muchacho, para comprobar el grado promedio de su contagio y de cuánto aceptaba la influencia ejercida por miembros a quienes él situaba específicamente alto (mitad superior del grupo) o bajo (mitad inferior del grupo) en la influencia del grupo.

Dado nuestro interés en el desarrollo de la estratificación social, hicimos un análisis aparte para la primera y segunda mitad de las sesiones de cuatro semanas. Con una excepción muy interesante, esos datos, ofrecidos en la tabla 4, confirman las estadísticas más generales arriba indicadas.

La tabla indica que en ambos campamentos, durante la primera y la última parte del periodo, el campista promedio

TABLA 5. *Relación del poder atribuido al receptor de la influencia no directiva*

| *Población* | *Estudio 1948* *N* | *Rho* Pro. | Sig. | *Estudio 1948* *N* | *Rho* Pro. | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Campo-M | 8 grupos<br>64 muchachos | 0.43 | 0.01 | 8 grupos<br>63 muchachos | 0.28 | 0.10 |
| Muchachas | 8 grupos<br>40 muchachas | 0.19 | s/sig | | | |
| Campo-W | | | | 8 grupos<br>65 muchachos | 0.10 | s/sig |

recibió más contagio conductual de los muchachos a los que específicamente situaba alto por su influencia en comparación con los que tasó en la mitad inferior del grupo de su cabaña. En la primera parte de su vida en común, el miembro promedio no aceptó una proporción significativamente mayor de intentos de influencia dirigidos a él por quienes eligió como de poder alto que por quienes eligió como de poder bajo. Una relación más consistente entre percepción de poder y sumisión conductual parece haberse desarrollado en la segunda mitad del periodo pasado en el campo. La conducta de los muchachos de los grupos campamento-W parece adaptarse más persistentemente a la percepción desde el principio mismo.

4. *Es más probable que los intentos de influir en las figuras de poder alto sean no directivos en su forma.* En el estudio de 1948 también se predijo que cuando el miembro del grupo promedio intenta influir sobre miembros de poder alto, tiende a ser deferente en su forma de inducción. La distinción hecha por los observadores fue entre forma directiva y forma no directiva de influencia intentada. Como se indica en la tabla 5, una vez más se confirmó esta relación en los grupos de muchachos del campamento-M; pero la misma relación no funciona en los grupos de muchachos de clase media del campamento-W, así como tampoco funcionó en un estudio de 1948 hecho en un campo de muchachas. Son posibles varias hipótesis respecto a los significados de esta diferencia existente entre los campos. Tal vez el estilo general de influencia sea diferente en los dos campos. O tal vez no sea tan peligroso, ni tan difícil intentar influir sobre un miembro con poder considerable en los grupos de los muchachos del campamento-W.

5. *El miembro promedio tiende a iniciar una conducta deferente y en busca de aprobación hacia figuras de poder alto.* Al parecer, es probable que existan muchos indicios conductuales que permitan al miembro del grupo comunicarle a otro que lo considera "superior" o "inferior". Algunos individuos y grupos serán más claros al respecto que otros. Algunos individuos serán más sensibles en su lectura de indicios que otros. Como se describe en la sección sobre metodología, los observadores de este estudio registraron sistemáticamente las conductas que "implicaban habilidad superior", que "implicaban conocimiento superior" y que "solicitaban permiso". En el primer estudio se analizó en cada campo una muestra de cuatro grupos. Se halló que la mitad superior de la jerarquía de poder recibía significativamente más conductas deferentes que la mitad inferior (la prueba $t$ da $p =$ nivel 0.01 en el campamento de muchachos y 0.10 en el de muchachas). El segundo estudio confirmó este hallazgo ($p = 0.001$ y 0.02 para los dos campos).

## Percepción de la propia posición de poder en el grupo

De acuerdo con el estudio de 1948, inferimos que de los tipos de interacción ya ofrecidos, cada miembro recibiría indicios que le indicarían si los otros miembros lo consideraban "superior". También inferimos que esos mensajes conductuales afectarían por lo general la autopercepción del poder propio o de la falta de poder en el grupo, y que tal

autopercepción tendería a dirigir los intentos propios de influencia en el grupo. Claro, existirían muchas distorsiones en esas autopercepciones surgidas de la experiencia pasada en otros grupos y de pensar con anhelo en la situación presente, pero supusimos que la autopercepción específica sobre la posición en el grupo actual se formaba y ejercía cierto control sobre el rendimiento de conducta. En el primer estudio nos faltaron datos para comprobar directamente tal inferencia. Teníamos pruebas de que los miembros se conducían en forma diferente hacia aquellos a quienes atribuían distintos grados de poder, que los miembros se comportaban como si estuvieran conscientes de dicha información en sus intentos de ejercer influencia. Pero nos faltó medir la inferida autopercepción de poder que intervenía. En el segundo estudio, cada muchacho calculó su grado de poder en el grupo.

6. *La autopercepción del poder propio tiende a ser consistente cuando otros miembros atribuyen poder.* La fuerza y dirección de esta relación ha sido probada por dos estadísticas. Se ordenaron todas las autojerarquizaciones de influencia en el grupo según las jerarquías atribuidas. Por ejemplo, la autojerarquización de todos los niños jerarquizados como más altos en el grupo donde, tabulados juntos, se situaban al lado de los considerados como segundos. Las medias de esas autojerarquizaciones agrupadas se situaban entonces en orden de grado y se comparaban con el orden de grado atribuido. Se computó el grado de correspondencia como una correlación de orden de grado (ver tabla 6) y resultó una correspondencia casi perfecta. Pero este tipo de correlación puede dar una exposición máxima al grado de relación. Por ejemplo, si se distribuyeron al azar todas las autojerarquizaciones entre las posiciones atribuidas, serían iguales las medias de autojerarquización. Sumar las autojerarquizaciones de una serie de niños precisos pondría las medias en perfecta correlación con el promedio de jerarquías atribuidas. Un índice más preciso del grado de relación podría ser el que determine el grado de varianza en autojerarquizaciones, que pueden explicarse mediante las jerarquías atribuidas. Los valores de *eta* en esa relación se encuentran en la parte derecha de la tabla 6. Puede sacarse en conclusión que existe una relación positiva más bien fuerte entre las autojerarquizaciones de los muchachos de sus relativas posiciones de poder en el grupo y la forma en que los otros miembros del grupo los ordenaba.

7. *La autopercepción del propio poder tiende a ser consistente con la conducta dirigida hacia otros miembros.* Sin duda que los intentos de influencia de cierta persona hacia otra persona o grupo en un momento dado, en una situación determinada, están determinados por otros factores, aparte de la autopercepción del poder relativo. En muchas situaciones será de gran importancia la exigencia de actividad. A menudo será importante la potencia de la necesidad que se busca satisfacer influyendo sobre el otro, como será importante saber quién se encuentra presente en ese momento. Las relaciones emocionales también afectarán la selección de un niño determinado como objetivo. Puede tener parte en ello la necesidad de otro niño de ser influido. Pero en la extensa amplitud de situaciones de campo, y en la extensa amplitud de oportunidades para escoger un niño mejor que otro como objetivo de la influencia, suponemos que la autopercepción

**TABLA 6.** *Relación de las autojerarquizaciones de influencia con las tasaciones atribuidas*

| *Población* | *N* | *Rho* | Sig. | *Eta* | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Campo-M | 8 grupos | 0.99[a] | 0.001 | 0.58 | 0.001 |
| Estudio 1950 | 63 muchachos | | | | |
| Campo-W | 8 grupos | 0.98 | 0.001 | 0.81 | 0.001 |
| Estudio 1950 | 65 muchachos | | | | |

[a] El *N* de *Rho* es, de hecho, de 8 para las autojerarquizaciones y los ordenamientos atribuidos promedio en el Campo-M y de 9 en el Campo-W.

**TABLA 7.** *Relación de la percepción del poder propio con la conducta manifestada hacia otros*

| Tipo de conducta | Campo-M (N = 8 grupos; 63 muchachos) Prueba ji-cuadrada (p) | Campo-W (N = 8 grupos; 65 muchachos) Prueba ji-cuadrada (p) |
|---|---|---|
| Frecuencia de los intentos de influencia | 0.10 | 0.10 |
| Porcentaje de intentos de influencia directiva | 0.01 | 0.70 |
| Porcentaje de intentos de influencia, venidos de otros, que se aceptan | (−)0.01[a] | 0.70 |
| Salida total de actividad | 0.70 | 0.001 |

[a] Es significativo que esta relación resultara negativa, o sea, los miembros de poder alto son más resistentes a los intentos de influencia. Las demás relaciones de esta tabla tienen dirección positiva.

del poder propio es un factor importante para determinar la naturaleza y grado de la conducta propia hacia los otros. En la tabla 7 se encontrarán nuestros hallazgos.

Vemos que en ambos campamentos los muchachos que se ven a sí mismos como muy influyentes, tienden a iniciar con mayor frecuencia intentos de influencia directa (la *p* combinada es de 0.02). Pero sólo en los grupos de muchachos del campamento-M parece relacionarse esta autopercepción con un patrón más directo para ejercer influencia. Esto forma parte de un cuadro consistente de diferencias de campo en el estilo de influencia. Es interesante notar que, en los grupos de muchachos del campamento-W, quienes consideran tener posiciones de poder seguras están igualmente dispuestos a aceptar o a rechazar los intentos de influencia de otros, y por lo general muestran más actividad en la conducta total hacia su ambiente social y hacia el físico. Esto no es válido para los muchachos del campamento-M en posiciones comparables, pues los muchachos que consideraban tener poder elevado resultaron rechazantes más activos de la influencia de otros.

### La conducta en el grupo del recipiente del poder atribuido

Ahora volvamos a los datos que reproducen el primer estudio, para analizar la relación entre el poder atribuido real y la conducta del recipiente de la atribución.

8. *El recipiente del poder atribuido intenta con mayor frecuencia influir la conducta de otros, y tiene más éxito en esos intentos.* Como se vio antes, los miembros a quienes se atribuye poder elevado, tienden a percibir con corrección esta atribución. Tienden a usar este *status* percibido como base para realizar más intentos de influencia como los miembros de menos poder. Dada esta

**TABLA 8.** *Relación del poder atribuido con la frecuencia de intentos de influencia*

| | Estudio 1948 | | | Estudio 1950 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Población | N | *Rho* Pro. | Sig. | N | *Rho* Pro | Sig. |
| Campo-M | 8 grupos<br>64 muchachos | 0.43 | 0.01 | 8 grupos<br>63 muchachos | 0.49 | 0.001 |
| Muchachas | 8 grupos<br>40 muchachas | 0.66 | 0.01 | | | |
| Campo-W | | | | 8 grupos<br>65 muchachos | 0.35 | 0.02 |

unión, se espera hallar una relación positiva entre posición atribuida y volumen de intentos de influencia. La tabla 8 confirma tal inferencia. Ya se indicó en la tabla 3 que esos intentos de influencia tienen más éxito si los inician recipientes con tasas elevadas de poder. Aunque todas esas relaciones resultan significativas, son lo bastante bajas para recordarnos que no se han explicado esas fuerzas importantes. Como indicó el estudio de 1948, algunos niños de poder atribuido bajo actúan como si tuvieran poder elevado, según los intentos de influencia, y otros niños que sí tienen posiciones de poder elevado no usan ese poder para manejar influencia en el grupo.

9. *El recipiente de poder atribuido es más directivo en sus intentos de influencia.* Se indicó anteriormente (tabla 5) que el segundo estudio confirmaba al primero al mostrar que los miembros de poder atribuido elevado, en los grupos de muchachos del campamento-M, tienden a ser acercados de modo menos directo en los intentos de influencia que les dirigen. Este no parece ser el caso con los grupos de muchachos del campamento-W. Ahora, se hace esta pregunta: "Los miembros con poder para lograr inducciones con éxito, ¿tienden a ser más directos en su forma de ser?" la tabla 9 indica que tal es el caso en el campamento-M. En las cabañas del campamento-M los muchachos de poder atribuido elevado son más dominantes en su patrón de conducta; los de menor poder son más sumisos y deferentes en su conducta. Esto no ocurre con claridad en el campamento-W o en el campamento de muchachas.

### Características asociadas con ser un recipiente del poder atribuido

Aunque la atención del estudio se centró en el proceso de influencia más bien que en los determinantes de las posiciones de influencia, existen varios indicios que pueden resumirse en este momento.

10. *Los muchachos de poder elevado tienden a ser diferentes por el grado y el patrón de su rendimiento de actividad total.* Recordará el lector que los ejemplos independientes de actividad total se tomaron cuando estaban descompuestos en conducta social y orientada a la persona y conducta no social; esto es, conducta orientada al objeto y a la actividad. Una prueba ji-cuadrada en la mitad superior en el poder contra la mitad inferior dio relaciones positivas (campamento-M, $p = 0.10$; campamento-W, $p = 0.003$). Las relaciones con actividad no social resultaron no significativas. Al hacer este análisis, se indicó que los muchachos del campamento-W, cuya conducta orientada al objeto (no social) fue muy alta o muy baja, parecían tener menos poder atribuido que quienes manifestaban un grado promedio. Una prueba ji-cuadrada de la mitad media contra la suma de las partes superiores e inferior en poder atribuido mostró una relación significativa ($p = 0.05$). Esto sugiere que el muchacho de poder elevado tiende a tener, entre otras características, un rendimiento elevado en sus relaciones sociales, pero también manifiesta un grado promedio de conducta relacionada con el objeto y de conducta relacionada con el programa de actividad, mientras que el muchacho de menor poder de jerarquía manifiesta poca actividad social y una actividad no social o muy alta, o muy baja.

11. *Los muchachos de poder elevado tienen superioridad física.* De acuerdo con observaciones clínicas, hemos supuesto que los estándares de grupo en los grupos de cabaña darían un valor positivo a la valentía física como base para atribuir posiciones de influencia en el grupo.

Al explorarse más a fondo el significado de esta relación, se descubre que ni la altura ni el peso tienen una relación importante con el poder atribuido. En el campamento-W, altura, peso y edad se relacionan significativamente con la habilidad para pelear percibida (por ji-cuadrada, $p = 0.001$, 0.01 y 0.001 respectivamente). Pero en el campamento-M ninguna de esas variables se relaciona con la habilidad para pelear percibida. Las observaciones hechas en los dos campamentos sugieren que en el campamento-W, donde apenas había peleas, la percepción de la habilidad para pelear es en realidad una percepción de la habilidad

TABLA 9. *Relación del poder atribuido con la proporción de intentos de influencia directiva*

| | Estudio 1948 | | | Estudio 1950 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *Población* | *N* | *Rho* Pro. | Sig. | *N* | *Rho* Pro. | Sig. |
| Campo-M | 8 grupos<br>64 muchachos | 0.49 | 0.001 | 8 grupos<br>63 muchachos | 0.39 | 0.01 |
| Muchachas | 8 grupos<br>40 muchachas | 0.15 | s/sig | | | |
| Campo-W | | | | 8 grupos<br>65 muchachos | 0.29 | 0.10 |

para pelear potencial y se basa en los indicios más obvios del tamaño físico. En el campamento-M, donde ocurren bastantes peleas, la percepción se basa en realidad en la ejecución, que probablemente no se correlaciona mucho con el tamaño físico o la edad en una población relativamente homogénea por la edad, como ocurre en los grupos de cabaña.

12. *Los muchachos de poder elevado son superiores en las habilidades características del campo.* También creímos probable que en esos grupos se daría cierto valor poder a la habilidad de ejecutar las varias actividades características del veraneo, que el liderazgo adulto proporciona como parte de la vida en el campo. También se confirma esta hipótesis. En el campamento-M, el *rho* entre habilidad en las actividades del campo, según la perciben los compañeros de cabaña, y las evaluaciones de poder hechas por los mismos muchachos, fue de 0.74; en el campamento-W, el *rho* fue de 0.68. Ambos son significativos en niveles de 0.001.

Pensamos que los "veteranos del campamento", que habían vivido en él con anterioridad, tendrían ventaja en las actividades del campamento, así como en otras cosas. Pero en ninguno de los campamentos los "veteranos" obtuvieron un poder atribuido que fuera significativamente mayor. Es obvio que otras características dominaron esta ventaja antes de haber estado mucho tiempo en el campamento.

13. *Los muchachos de poder elevado causan mayor inclinación e identificación que otros miembros del grupo.* Claro que en este tipo de análisis no podemos demostrar si los muchachos con posiciones de poder elevado tienen mayor aceptación debido a sus posiciones, o si los muchachos aceptados reciben poder atribuido. Tal análisis exige un estudio de desarrollo experimental. Sin embargo, se recordará que cada muchacho clasificó a todos los otros miembros del grupo en la dimensión de aceptación personal, y también eligieron el muchacho del grupo que más les gustaría ser. En la tabla 10 se da la relación de esas elecciones con el poder atribuido.

Las intercorrelaciones entre aceptación, habilidad percibida para pelear y las habilidades del campo percibidas son apreciablemente menores que la correlación de cada uno de esos factores con el poder atribuido. Es probable que las varias características percibidas contribuyan, en distinto grado, para que se atribuya influencia a las figuras de poder del grupo.

TABLA 10. *Relación del gusto personal con el poder atribuido*

| | Campo-M | | | Campo-W | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *Característica del miembro ordenada* | *N* | *Rho* Pro. | Sig. | *N* | *Rho* Pro. | Sig. |
| Gusta personalmente | 8 grupos | 0.63 | 0.001 | 8 grupos | 0.76 | 0.001 |
| Se le identifica con | 7 grupos | 0.68 [a] | 0.001 | 8 grupos | 0.82 | 0.001 |

[a] Una de las 8 correlaciones de cabina fue negativa y quedó, significativamente, fuera de línea con el resto como población de correlaciones. Se la omitió en este cómputo. De incluirse, el *rho* promedio sería de 0.48.

14. *Lo impulsivo y el CI son determinantes poco probables del poder atribuido.* Pudimos computar y estimar la inteligencia (CI) de cada campamento mediante puntuaciones obtenidas con una prueba de vocabulario. Como era de suponerse, dadas las diferencias socioeconómicas, el CI medio estimado fue significativamente mayor en el campamento-W (121 en comparación a 103), pero la dispersión total de puntuaciones fue mayor en el campamento-M. En el campamento-M no hubo relación significativa entre nivel CI y poder atribuido, aunque los muchachos de alcance medio del CI tendían a recibir mayor poder atribuido que los muchachos situados en los extremos de la escala. En el campamento-W hubo una relación positiva significativa (por ji-cuadrada $p = 0.01$) entre CI y poder atribuido.

Otra medida de considerable interés teórico para nosotros, por ser resultado de nuestros hallazgos en el primer estudio, fue la evaluación que el consejero hizo del control de impulsos. En el estudio de 1948 no encontramos relación entre nivel de rango de lo impulsivo e influencia en el *acontecer general* de las situaciones de campo; pero cuando la frustración era alta y la necesidad de atacar la autoridad fuerte, hallamos que los muchachos considerados muy impulsivos recibieron validación indirecta al relacionar esas jerarquizaciones a los juicios emitidos por los muchachos sobre qué muchachos eran más independientes del control adulto. Lo impulsivo se relacionó con la independencia respecto de los adultos (por la prueba ji-cuadrada $p = 0.001$) en ambos campos. Al relacionar las jerarquizaciones de lo impulsivo a la posición de influencia en el grupo, confirmamos los hallazgos del primer estudio. No hubo relación de lo impulsivo con el poder atribuido en ninguno de los campos.

## RESUMEN Y CONCLUSIONES

En la introducción expusimos tres objetivos del estudio ofrecido en este artículo. Nos parece apropiado resumir en términos de esos objetivos.

### Reproducción del estudio de campamento anterior

Reproducir esencialmente el mismo plan de estudio en el mismo campamento (de niños perturbados clase socioeconómica baja) reveló la misma relación entre las variables de poder atribuido, iniciación de contagio, influencia directa con éxito, aceleración del contagio y aceptación de la influencia. Se confirmaron las siguientes relaciones.

1. Lo más probable es que el miembro del grupo se "contagie" de la conducta de un miembro con mayor poder.
2. Es más probable que el miembro del grupo acepte los intentos de inducción de miembros a quienes se atribuye poder elevado.
3. Los intentos de influir miembros con poder atribuido elevado son más indirectos en su forma que los intentos dirigidos hacia miembros de poder bajo.
4. Los miembros de alto poder atribuido reciben más conducta deferente de otros miembros que los miembros de poder bajo.
5. Los miembros de alto poder atribuido inician más intentos de influencia social que los miembros de poder bajo, y tienen más éxito en dichos intentos.
6. Los miembros de alto poder atribuido son más directivos en su forma de intentar influir que los miembros de poder bajo.

7. Una vez más se descubrió que las elecciones de poder atribuido estaban muy relacionadas con los juicios que los niños hacían de las hazañas físicas y la inclinación personal por alguien.
8. No se halló relación entre puntuaciones del impulso conductual y poder atribuido en el aspecto general del campo.

Para nosotros, esta confirmación de los hallazgos principales del primer estudio comprueba de modo impresionante el tipo de muestreo conductual y técnicas de categorización usadas, así como apoya la validación de los datos como representación de un cuadro verdadero de la dinámica de influencia social en este tipo de población de grupos.

### Comprobación de las hipótesis adicionales

En la interpretación teórica de los principales hallazgos de primer estudio, se supuso la existencia de una autopercepción del poder propio que, se infirió, surgiría de la retroalimentación conductual de la conducta deferente de los miembros. Se infirió que esta autopercepción actuaría como determinante del rendimiento de conducta. Al ampliar nuestra metodología a la medición de la percepción del poder propio en el segundo estudio, se pudo confirmar que:

9. La percepción de la posición del poder propio se relaciona positivamente con la posición atribuida real.
10. La percepción del poder propio se relaciona con la conducta social producida. Quienes tienen una autopercepción de poder alto llevan al cabo intentos de influencia más frecuentes, de mayor éxito y más directivos.

En nuestro primer estudio faltaba otro nexo en la cadena de información respecto a la variable nivel de actividad total. Fue imposible comprobar las posibles interpretaciones de que los niños con poder alto podrían ser fuente más frecuente de contagio debido a un nivel de actividad total mayor que el de los niños con poder bajo. Nuestra medición independiente del nivel de actividad, en el segundo estudio, permite sacar conclusiones adicionales:

11. El nivel de actividad no es un determinante independiente de la frecuencia de la iniciación del contagio o de la inducción con éxito.
12. Los miembros de elevado poder atribuido tienden a ser más activos socialmente que los miembros de poder bajo. Esto no es cierto para la frecuencia de la conducta no social.

Al intentar explorar más a fondo algunos determinantes del poder atribuido en el campamento-M, hicimos dos descubrimientos.

13. Los veteranos no tienen más poder atribuido.
14. El nivel de inteligencia no se relaciona de modo significativo con el poder atribuido.

### Generalización para un tipo diferente de población

Nuestro tercer objetivo fue explorar la generalización de los hallazgos a una población muy contrastante de muchachos normales de clase media, pertenecientes a diferentes campos de veraneo. Como se indicó al presentar los resultados, gran parte de las relaciones fundamentales entre poder atribuido, percepción de poder propio e influencia conductual funcionaron en diferentes poblaciones

de grupos. Pero también se descubrieron diferencias que proporcionaron claves para un análisis comparativo adicional. Las diferencias de campo anotadas en este artículo son las siguientes:

15. En el campamento-W, los miembros de poder bajo no son significativamente más no directivos al intentar influir en los miembros de poder elevado.
16. Los miembros de poder elevado no son más directivos al intentar influir sobre los miembros de poder bajo.
17. En el campamento-W, los muchachos que se consideraban con poder elevado no resultaron más directivos que los muchachos de poder bajo.
18. En el campamento-W existe una relación significativa entre inteligencia y prestigio atribuido, y entre altura y peso y habilidad para pelear atribuida. Ninguna de esas relaciones funcionó en el campamento-M.

Esas diferencias parecen sugerir una diferencia en el estilo y la reciprocidad de la influencia social en los dos campos, y también diferencias en ciertas fuentes de poder, verbigracia, inteligencia, tamaño físico y conformidad.

### Hacia una teoría de la dinámica del poder

Nuestra revisión de los datos resumidos nos hace ofrecer la siguiente formulación teórica tentativa de la dinámica del poder en situaciones de grupo interpersonal de este tipo.

Suponemos que es una meta positiva para los miembros del grupo lograr y mantener una posición de poder social en el grupo de cabaña. Sin duda que algunos miembros tienen mayor necesidad de poder social que otros. Tal vez algunos muchachos se identifican ante todo con otros grupos, de modo que su posición en el grupo bajo estudio no es de importancia primordial. La dinámica de su personalidad crea en otros miembros restricciones internas a la utilización del poder que se les atribuye, o crea presiones para tratar de usar más poder del que se tiene. Pero es probable que adquirir y mantener cierto grado de poder social tenga una valencia positiva para cada miembro del grupo.

Consideramos demostrado que la posesión percibida de varias combinaciones de recursos físicos, intelectuales y socioemocionales hace que cada miembro quede categorizado por sus compañeros miembros como poseedor de un poder social mayor o menor que el de otros del mismo grupo. Existe considerable acuerdo entre los miembros al juzgar "quién es capaz de hacer que los otros hagan lo que él desea". Hemos llamado poder *atribuido* a este consenso ordenado por categorías.

Nuestros datos nos hacen creer que en esos grupos de cabaña, donde la vida en grupo casi alcanza una convivencia total de 24 horas, tiende a no haber diferencias en el poder atribuido respecto a la situación y a la actividad. Es decir, el poder del actor pudo derivarse inicialmente por haber éste sobresalido en algún tipo particular de actividad o característica; por ejemplo, peleas, deportes, actividades del campo, desobediencia ante los adultos, fuerza o tamaño, pero los compañeros miembros tienden a generalizar tal preeminencia al alcance general de las situaciones y actividades de grupo.

Los datos demuestran que los miembros tienden a comportarse con un compañero de modo consistente con la atribución de poder que tiene tal miembro; por ejemplo, la conducta hacia las personas de alto poder atribuido tiende a ser más deferente y menos directiva.

Consideramos demostrado que gran parte de los miembros de grupo perciben correctamente los indicios conductuales de los compañeros miembros que les comunican su relativa posición de poder atribuido en el grupo.

Los datos también nos hacen generalizar que gran parte de los miembros tienden a tratar de utilizar (por ejemplo, manifestar) el poder que se les atribuye. Esas manifestaciones de poder, aunque influyen con éxito sobre la conducta de otros miembros, tienen probablemente varios significados psicológicos diferentes en diferentes momentos para miembros diferentes, como medio de lograr metas individuales que requieren asistencia instrumental por parte de los compañeros miembros, y como medio para demostrar la posición de poder que se tiene en el grupo.

Estos hallazgos demuestran que probablemente será más contagiosa la conducta de un miembro de alto poder atribuido. Suponemos que tal conducta imitativa con frecuencia funciona como un intento de locomoción hacia la meta de mayor poder social de esta manera: *a)* A veces se percibe la conducta de un miembro en posición de poder elevado como si representara los estándares del grupo, de modo que se imitan espontáneamente sus actos como actos aprobados o deseados por el grupo. *b)* Se percibe a la persona de poder elevado (tal vez inconscientemente) como poseedora del tipo de posición "que me gustaría tener" en el grupo. Por consiguiente, pueden percibirse sus acciones como "el tipo de acciones que le hacen a uno lograr tal posición", de modo que imitan su conducta otros que desearían ser "considerados como él lo está". *c)* Dadas las observaciones clínicas, tenemos la hipótesis de que en algunos incidentes de contagio puede estar funcionando un tercer proceso. Esto constituye una forma de pensamiento mágico en que "actuar como él" significa "me vuelvo él" y, por consiguiente, "tengo su misma posición para influir cuando actúo como él".

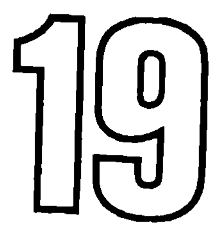
Comparar los dos campos nos hace creer que cuando existe en el grupo una atmósfera de competencia por el poder, quienes tienen poder social tienden a ser más reacios a contribuir al poder manifestado por otros. Rechazan, más bien que aceptan, los intentos de influencia que otros les dirigen.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS


1. Allport, F. H., y Allport, G. W. Personality traits: Their classification and measurement. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1921, **16,** 1-40.
2. Festinger, L., Schachter, S., y Back, K. *Social pressures in informal groups.* Nueva York: Harper, 1950.
3. Gerth, H. H., y Mills, C. W. *From Max Weber: Essays in sociology.* Nueva York: Harper, 1950.
4. Goldhammer, H., y Shils, E. Types of power and status. *American Journal of Sociology,* 1939, **45,** 171-182.
5. Grosser, D., Polansky, N., y Lippitt, R. A laboratory study of behavioral contagion. *Human Relations,* 1951, **4,** 115-142.
6. Lewin, K. *Field theory in social science.* Nueva York: Harper, 1951.
7. Parsons, T. *The social system.* Glencoe, Ill.: The Free Press, 1951.
8. Polansky, N., y cols. Problems of interpersonal relations in research on groups. *Human Relations,* 1949, **2,** 281-292.
9. Polansky, N., Lippitt, R., y Redl, F. An investigation of behavioral contagion in groups. *Human Relations,* 1950, **3,** 319-348.
10. Polansky, N., Lippitt, R., y Redl, F. The use of near-sociometric data in research on group treatment processes. *Sociometry,* 1950, **13,** 39-62.
11. Redl, F. The phenomenon of contagion and shock effect in group therapy. En la obra de W. Tealy y A. Bronner (Dirs.), *Searchlights on delinquency.* Nueva York: International Universities Press, 1949.

# El poder en el salón de clases

*Martin Gold*



Lo que compone el liderazgo ha sido objeto elusivo para los investigadores. Dado el interés que le dedican legos y psicólogos sociales, a menudo las cualidades que distinguen a la persona obedecida de aquellas que la obedecen, han sido objeto de especulación y de investigación científica. La falta de éxito tenida en esas investigaciones ha quedado bien documentada en revisiones de la literatura como la hecha por Stogdill (7) y la realizada por Gibb (2). Gibb se ve forzado a sacar en conclusión que "numerosos estudios sobre la personalidad de los líderes no han logrado hallar un patrón de rasgos consistentes que caracterize a todos los líderes". Cartwright y Zander (1) escriben: "En general han sido decepcionantes los intentos de descubrir los rasgos que distiguen a los líderes de los no líderes."

Para responder a tales fracasos, los psicólogos sociales han abandonado las teorías del "gran hombre", dedicadas a buscar los rasgos de los líderes, para dedicarse a las teorías de *interacción* o de *situación*. Es decir, teorías que toman en cuenta no solo las características del individuo que podrían capacitarlo para el liderazgo, sino también las características de la situación en que pudiera actuar

Tomado de *Sociometry*, 1958, 21, 50-60. Reproducido con permiso del autor y de la American Sociological Association. Sufragó el presente estudio una donación del National Institute of Mental Health del U. S. Public Health Service.

como líder, incluyendo la estructura del grupo como unidad, la tarea por lograr, las características de quienes actuarán como seguidores, etcétera. Pero la teoría interaccional plantea un problema desde el principio: ¿cómo explicar el inmediato *todos* los factores de situación, para poder distinguir entre líderes y seguidores? ¿Se considera a cada factor de igual importancia o pesamos unos factores más que otros? ¿Qué variables relacionadas con la tarea deben considerarse? ¿Y qué con las dimensiones de la personalidad?

La investigación ofrecida aquí es un primer paso para resolver tal problema. Empieza con una teoría interaccional del liderazgo y define la "situación" de forma amplia, para que incluya las habilidades y las actitudes de los individuos, las metas y estructuras de su grupo y el ambiente material. Más aún, actúa en la suposición de que los *valores* del grupo en estudio son resultado de abarcar los aspectos importantes de la situación que deben considerarse al descubrir las características de su liderazgo.

## TEORÍA Y CONCEPTOS

El esquema teórico que guió este estudio tiene tres conceptos centrales: *poder, propiedad* y *recurso.*

1. El concepto de *poder* se basa en el de Kurt Lewin. Poder significa la habilidad *potencial* de una persona para lograr que otra persona se conduzca de cierto modo (3). Eso no significa necesariamente que la primera persona realmente logre que la segunda se conduzca de tal manera; el concepto de poder se refiere a la probabilidad de que la segunda persona se conduzca de cierto modo *si* la primera intenta lograrlo. Cuando se habla de poder actualizado, se usa el concepto *influencia.* Por consiguiente, poder es influencia potencial.

La definición de *líder* se basa en ese concepto de poder. "Líder" significa la persona que tiene relativamente mayor poder —mayor potencial de influencia— en una relación. Así como poder es algo que se posee en cierto grado y en comparación con otros, el liderazgo también existe en grados, y dónde resida depende del poder relativo del individuo considerado. En este artículo no se mencionarán líderes; más bien se hará referencia a niños de poder elevado y de poder bajo. Más adelante se detallan las funciones que identifican esos dos grupos.

2. *Propiedad* es cualquier característica atribuida al individuo. Ha de tomársela en un sentido muy amplio, de modo que incluya algo tan concreto como tener riqueza y algo tan ambiguo como ser temperamental. Puede incluir la capacidad de manipular gente y de hacer una muñeca de papel.

3. *Recurso* es una forma de propiedad, a la que distingue el que se le dé *valor.* Pero como gente diferente y grupos diferentes valúan cosas diferentemente, la propiedad de una persona, que puede ser recurso en un contexto social, puede no serlo en otro. De igual modo, como el mismo grupo de gente se enfrenta a situaciones distintas, pueden evaluarse distintas propiedades de los miembros: es decir, características distintas de la gente pueden volverse recursos para sí, para otros, para el grupo. Sin embargo, existen pruebas de que la gran mayoría de nuestras relaciones sociales son estables, de modo que no cambian los que podrían considerarse recursos. Raras crisis son las que alteran hasta cierto grado los valores.

La teoría que une el concepto de recurso al concepto de poder afirma que es función del recurso inducir a quienes lo evalúan a ser influidos por alguien que lo posee. En esencia, se trata de una teoría económica. Por una parte, alguien posee algo que otro quiere o desea evitar; por otra parte, alguien quiere o desea evitarlo; y la moneda de intercambio es el poder.

Pero de inmediato se nota que es necesario distinguir mejor el concepto de recurso. Pues no basta, en un esquema económico, que se evalúe la propiedad considerada como recurso. También debe ser algo que pueda darse. Más aún, debe esperarse que sea posible darlo. Por ejemplo, no basta que se valúe la propiedad dinero para que sea un recurso. La persona poseedora del dinero debe poder y desea darlo. De igual modo, no basta que alguien sea capaz de ser amable y amigable; debe ser capaz de transmitir tal amabilidad y amistad a otros, si han de considerarse como recursos de la relación.

## MÉTODO

En el Centro de Investigaciones de la Dinámica de Grupo, de la Universidad de Michigan, se han investigado ampliamente las rela-

**TABLA 1.** *Las diecisiete propiedades seleccionadas de las preentrevistas*

| | |
|---|---|
| 1. Es listo en el colegio | 10. No empieza peleas y no se burla de nadie |
| 2. Tiene buenas ideas para divertirse | 11. Sabe cómo comportarse para caerle bien a la gente |
| 3. Es bueno para hacer cosas | 12. Juega mucho con uno |
| 4. Es bueno en juegos de correr y lanzar | 13. Le gusta hacer las mismas cosas que uno |
| 5. Sabe pelear | 14. Es bien parecido |
| 6. Es fuerte | 15. Posee cosas que me gustaría tener |
| 7. Actúa amistosamente | 16. Regala cosas |
| 8. Se puede trabajar con él | 17. Hace favores |
| 9. Tiene buenos modales para pedir favores | |

ciones sociales de los niños en sus grupos de clase. El presente artículo es parte de esa investigación. Sirvieron de sujetos 152 muchachos y muchachas de la escuela-laboratorio University Elementary School de la universidad de Michigan. Se incluyeron niños desde kinder hasta sexto grado: de cinco a doce años aproximadamente. La inteligencia de los niños superior a la promedio y se tomaron los niños exclusivamente de la clase

**TABLA 2.** *Orden de los ítemes según el número de veces que se les consideró "muy importantes"*

| *Grado escolar del sujeto:* | k-3° | | | | 4°-6° | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *Sexo del sujeto:* | Hombre | | Mujer | | Hombre | | Mujer | |
| *Ítemes* — *Sexo del par de blancos:* | H | M | H | M | H | M | H | M |
| Recursos de "experiencia": | | | | | | | | |
| 1. Es listo en la escuela | 13.5 | 13 | 17 | 15 | 16 | 17 | 17 | 16 |
| 2. Tiene buenas ideas para divertirse | 1 | 17 | 13 | 6 | 6 | 10 | 9 | 4 |
| 3. Es bueno para hacer cosas | 13.5 | 6.5 | 12 | 15 | 13 | 12.5 | 15 | 14 |
| 4. Es bueno en juegos de correr y lanzar | 16.5 | 3 | 14 | 17 | 17 | 11 | 13 | 13 |
| Recursos "coercitivos": | | | | | | | | |
| 5. Sabe pelear | 12 | 4 | 11 | 15 | 14 | 15 | 16 | 12 |
| 6. Es fuerte | 9.5 | 13 | 15 | 13 | 12 | 16 | 14 | 15 |
| Recursos "socioemocionales": | | | | | | | | |
| 7. Actúa amistosamente | 2 | 15.5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 2 |
| 8. Se puede trabajar con él | 9.5 | 1 | 4 | 11 | 9 | 6 | 6 | 9 |
| 9. Tiene buenos modales para pedir favores | 5.5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 2 | 1 | 5 |
| 10. No empieza peleas y no se burla de nadie | 5.5 | 11 | 7.5 | 1 | 7 | 1 | 4 | 7 |
| 11. Sabe cómo comportarse para caerle bien a la gente | 15 | 13 | 5 | 2 | 2 | 8 | 5 | 3 |
| Recursos de "asociación": | | | | | | | | |
| 12. Juega mucho con uno | 3 | 8.5 | 9 | 10 | 8 | 9 | 11 | 6 |
| 13. Le gusta hacer las mismas cosas que uno | 5.5 | 6.5 | 10 | 5 | 1 | 7 | 8 | 1 |
| Otros: | | | | | | | | |
| 14. Es bien parecido | 11 | 10 | 7.5 | 12 | 15 | 14 | 10 | 17 |
| 15. Posee cosas que me gustaría tener | 16.5 | 15.5 | 16 | 7 | 10 | 12.5 | 12 | 10 |
| 16. Regala cosas | 8 | 8.5 | 6 | 9 | 11 | 3 | 7 | 11 |
| 17. Hace favores | 5.5 | 2 | 2 | 8 | 5 | 4 | 3 | 8 |

**TABLA 3.** *Significaciones de las diferencias en la jerarquización de ítemes por agrupamientos en zonas de recursos: importancia* [a]

| | Zonas de recurso | | | |
|---|---|---|---|---|
| *Sujetos* | "De experto" (4 ítemes) | "Coerción" (2 ítemes) | "Socioemocional" (5 ítemes) | "Asociación" (2 ítemes) |
| Muchachos más jóvenes | | | | |
| Par blanco de muchachos | s/sig | s/sig | s/sig | s/sig |
| Par blanco de muchachas | s/sig | s/sig | s/sig | s/sig |
| Muchachas más jóvenes | | | | |
| Par blanco de muchachos | >0.05 | s/sig | >0.02 | s/sig |
| Par blanco de muchachas | 0.10 | s/sig | >0.02 | s/sig |
| Muchachos de más edad | | | | |
| Par blanco de muchachos | 0.10 | s/sig | >0.05 | s/sig |
| Par blanco de muchachas | s/sig | 0.10 | >0.02 | s/sig |
| Muchachas de más edad | | | | |
| Par blanco de muchachos | 0.05 | 0.10 | >0.02 | s/sig |
| Par blanco de muchachas | s/sig | s/sig | >0.05 | s/sig |

[a] Según la prueba U Mann-Whitney: las anotaciones en las entradas son niveles de probabilidad.

media de una ciudad pequeña. Sin duda que esas características de los niños afectaron de algún modo los hallazgos.

Comenzó el estudio con entrevistas bastante largas a 21 de los niños, 3 de cada grado. Se habló en las entrevistas de sus actividades y de sus amigos dentro y fuera de la escuela. Conforme a las entrevistas obtuvimos diecisiete características de niños, que surgieron como puntos de interés en las conversaciones con ellos. A continuación hicimos frases sencillas de estos diecisiete ítemes y dedicamos una tarjeta a cada uno.

En nuestro esquema conceptual, esos diecisiete ítemes representan posibles propiedades de los niños. También es cierto que al aparecer todos en las respuestas dadas por los niños a preguntas amplias, deben tener alguna importancia para ellos; así, hasta cierto grado, pueden considerarse recursos y propiedades.

Se determinaron las relaciones de poder entre los niños mediante una técnica casi sociométrica: cada niño calculaba cuán a menudo podía el otro hacerlo hacer algo por él. Existe mucha estabilidad y mucho consenso respecto a la estructura de poder del salón, medida de esta forma.

Para poder hallar, entre otras cosas, si los niños considerados por sus iguales como poseedores de ciertos tipos de recursos tendrían mayor poder que los niños a quienes no se atribuía tal recurso, dispusimos un par de niños-objetivo para cada niño de la escuela. Un miembro de cada par fue siempre alguien capaz de lograr por lo general que el niño hiciera algo por él; el otro, un niño que rara vez lograba hacerlo hacer algo por él. En realidad, se dispusieron dos pares de objetivos para cada niño: un par de muchachos y un par de muchachas.

El entrevistador presentaba los retratos de los niños-objetivo al otro niño. Después leía las 17 tarjetas de ítemes y le pedía al niño decir qué niño del par quedaba descrito por ellas. El niño podía asignar un ítem a un niño o al otro, o apartar el ítem si no lograba distinguir a los miembros del par mediante dicho ítem. Cuando el niño había distribuido los diecisiete ítemes, se le leían los asignados a cada niño del par, pero ahora se le pedía aclarar si el ítem era *importante, a veces importante* o *sin importancia* cuando tenía que decidir si haría o no algo por el otro niño.

Mediante ese procedimiento se obtuvieron dos tipos de información. Al ordenar los ítemes según el número de veces que todos los sujetos los asignaron al niño de poder elevado, podemos determinar hasta qué grado se considera a cada uno característico de los niños de poder elevado. Al ordenarlos según el número de veces que se consideraron importantes, puede determinarse su relativo

**TABLA 4.** *Jerarquización de los ítemes por el porcentaje de veces que "mejor describen" a los niños de poder elevado*

| Ítemes | Grado escolar del sujeto: | k-3° | | | | 4°-6° | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Sexo del sujeto: | Hombre | | Mujer | | Hombre | | Mujer | |
| | Sexo del par de blancos: | H | M | H | M | H | M | H | M |
| Recursos de "experiencia": | | | | | | | | | |
| 1. Es listo en la escuela | | 6 | 13 | 5.5 | 17 | 15.5 | 14 | 12.5 | 8 |
| 2. Tiene buenas ideas para divertirse | | 3 | 10.5 | 13 | 1.5 | 1 | 4.5 | 9.5 | 4.5 |
| 3. Es bueno para hacer cosas | | 6 | 4 | 7.5 | 14 | 14 | 17 | 11 | 16 |
| 4. Es bueno en juegos de correr y lanzar | | 13.5 | 10.5 | 14 | 14 | 11 | 4.5 | 6.5 | 9.5 |
| Recursos "coercitivos": | | | | | | | | | |
| 5. Sabe pelear | | 10.5 | 4 | 17 | 14 | 13 | 15.5 | 17 | 17 |
| 6. Es fuerte | | 15.5 | 6.5 | 16 | 14 | 17 | 15.5 | 12.5 | 12.5 |
| Recursos "socioemocionales": | | | | | | | | | |
| 7. Actúa amistosamente | | 1 | 13 | 10.5 | 5.5 | 4.5 | 7 | 4 | 9.5 |
| 8. Se puede trabajar con él | | 8 | 1 | 3.5 | 9 | 11 | 4.5 | 2 | 7 |
| 9. Tiene buenos modales para pedir favores | | 10.5 | 15.5 | 1.5 | 7 | 7 | 2 | 4 | 14 |
| 10. No empieza peleas y no se burla de nadie | | 3 | 17 | 10.5 | 4 | 9 | 12 | 14.5 | 15 |
| 11. Sabe hacerse querer de la gente | | 6 | 8.5 | 3.5 | 3 | 2 | 4.5 | 4 | 2 |
| Recursos de "asociación": | | | | | | | | | |
| 12. Juega mucho con uno | | 3 | 2 | 7.5 | 1.5 | 4.5 | 10 | 8 | 2 |
| 13. Le gusta hacer las mismas cosas que uno | | 10.5 | 6.5 | 5.5 | 5.5 | 4.5 | 8.5 | 9.5 | 4.5 |
| Otros: | | | | | | | | | |
| 14. Es bien parecido | | 17 | 4 | 1.5 | 14 | 8 | 1 | 1 | 2 |
| 15. Posee cosas que me gustaría tener | | 13.5 | 15.5 | 15 | 11 | 15.5 | 12 | 14.5 | 6 |
| 16. Regala cosas | | 15.5 | 13 | 10.5 | 9 | 11 | 12 | 16 | 11 |
| 17. Hace favores | | 10.5 | 8.5 | 10.5 | 9 | 4.5 | 8.5 | 6.5 | 12.5 |

valor como recurso aunque, como se ha indicado, a todos debe considerárseles, hasta cierto grado, recursos.

## RESULTADOS

Primero, ¿qué propiedades evalúan más los niños? Es importante, al preguntar esto —y, de hecho, al presentar todas las preguntas que se hacen a esos datos— que se controlen la edad del niño, su sexo y el sexo del par de objetivos. Es de esperar que los valores de los niños de más edad sean diferentes a los de los menores; que los muchachos tengan valores distintos a las muchachas y que los valores aplicados a muchachos y muchachas por cualquier sexo y en cualquier edad sean distintos. De controlarse esos tres factores, se generan ocho grupos experimentales: los niños menores con par de objetivos masculinos, los niños menores con par de objetivos femeninos, las niñas menores con par de objetivos masculinos, etcétera. El grupo menor contenía veinticuatro niños; el mayor, 42.

Pueden agruparse los diecisiete ítemes en zonas de recursos, de modo de conectar recursos socioemocionales como la amistad y la gentileza de modales; los recursos de la experiencia, como ser listo o capaz para los juegos; los recursos coercitivos, como tener fuerza o saber pelear; y los recursos de asociación, como jugar mucho con los otros. La tabla 2 ofrece el ordenamiento por número

**TABLA 5.** *Significación de las diferencias en la jerarquización de ítemes por agrupaciones de zona de recursos: característica de niños con poder elevado*[a]

| | Zonas de recurso | | | |
|---|---|---|---|---|
| *Sujetos* | "Experto" (4 ítemes) | "Coerción" (2 ítemes) | "Socioemocional" (5 ítemes) | "Asociación" (2 ítemes) |
| Muchachos más jovenes | | | | |
| Par de muchachos blancos | s/sig | s/sig | s/sig | s/sig |
| Par de muchachas blancas | s/sig | s/sig | s/sig | s/sig |
| Muchachas más jóvenes | | | | |
| Par de muchachos blancos | s/sig | >0.02 | >0.10 | s/sig |
| Par de muchachas blancas | s/sig | s/sig | >0.10 | >0.10 |
| Muchachos de más edad | | | | |
| Par de muchachos blancos | s/sig | >0.10 | s/sig | >0.10 |
| Par de muchachas blancas | s/sig | >0.05 | s/sig | s/sig |
| Muchachas de más edad | | | | |
| Par de muchachos blancos | s/sig | >0.10 | >0.08 | s/sig |
| Par de muchachas blancas | s/sig | s/sig | s/sig | >0.10 |

[a] Según la prueba U Mann-Whitney: las anotaciones en las celdas son probabilidades.

de veces que se consideró importante cada ítem. La tabla 3 representa los resultados de las pruebas U Mann-Whitney (5), una técnica estadística que permite probar si los ítemes de una zona de recursos se agrupan en los extremos de la jerarquización.

Según las tablas 2 y 3, la zona de recursos socioemocionales es la de mayor importancia para todos los niños, excepto los menores. En los otros grupos el amontonamiento de ítemes en la zona de recursos socioemocionales tiende a ser más importante que el resto de los ítemes; la jerarquización mayor de esa zona de recursos podría haber ocurrido por casualidad cinco de cada cien veces, e incluso menos.

Las tablas 4 y 5 presentan datos de la jerarquización de ítemes como propiedades de los niños con poder elevado. Las niñas menores atribuyen propiedades socioemocionales a los niños con poder elevado significativamente más a menudo que otras propiedades. Las niñas de más edad consideran del mismo modo a los niños de más edad con poder elevado.

Es significativo que se atribuyan las propiedades coercitivas *menos* a menudo que otras propiedades a muchachos de poder elevado. Los muchachos de más edad atribuyen significativamente menos a menudo propiedades coercitivas a los muchachos de poder elevado de cualquier sexo.

Si ha de recibir apoyo nuestra teoría que relaciona los recursos con el poder, debemos hallar que todas las propiedades, que se dice representan hasta cierto grado recursos, deben ser más características de los niños de poder elevado que los de poder bajo. De hecho, tal es el caso. Sin que importe el grupo de edad, o el sexo del niño o el par de objetivos, y sin que importe el ítem, se dice más a menudo que caracteriza al niño de poder elevado que al de poder bajo en el par de objetivos. *Casi* en todos los casos, se dijo que el ítem caracteriza al niño de poder elevado sobre el de poder bajo en más del 50% de las veces.[1]

Los datos nos permiten explorar más a fondo la relación entre recursos y propiedades percibidas en los niños de poder elevado. Porque mediante las clasificaciones por importancia de los ítemes obtenidos en los niños, es posible ordenar las diecisiete propiedades por su importancia o, según nuestra teoría, por el grado en que son recursos. Y, de igual modo, pueden ordenarse las propiedades por el porcentaje de niños de cada grupo que consideran que esas propiedades describen mejor al niño de poder elevado que

[1] En el American Documentation Institute, Auxiliary Publication Project, Library of Congress, Washington 25, D. C. se ha depositado un cuadro suplementario que indica esos datos. Ordene el documento núm. 5357 y remita 1.25 dólares por fotocopia o 1.25 dólares por un microfilme de 35 mm. Los cheques deben ir a nombre de Jefe, Servicio de Fotoduplicado, Librería del Congreso.

**TABLA 6.** *Coeficientes de correlación por jerarquización Spearman: importancia × características de poder alto*

| *Sujetos*[a] | *Rho* | *p*[b] | *Sujetos*[a] | *Rho* | *p*[b] |
|---|---|---|---|---|---|
| MMJM | 0.46 | 0.03 | MMEM | 0.74 | >0.001 |
| MMJMa | 0.44 | 0.04 | MMEMa | 0.37 | 0.08 |
| MaMJM | 0.49 | 0.02 | MaMEM | 0.48 | 0.03 |
| MaMJMa | 0.80 | >0.001 | MaMEMa | 0.20 | 0.17 |

[a] MMJM: Muchacho más joven que juzga al par de muchachos blancos; MMJMa: Muchacho más joven que juzga al par de muchachas blancas, etc.
[b] N = 17, el número de ítemes. El nivel de probabilidad es para un extremo de la distribución.

al de poder bajo en el par de objetivos. Nuestra hipótesis debe quedar en que: cuanto más consideran los niños una propiedad como recurso, mayor probabilidad de que se perciba a los niños de poder elevado como poseedores de tal propiedad.

Los datos confirman la hipótesis. Si se usa un coeficiente de correlaciones Spearman de ordenamiento para comparar los ítemes clasificados por su importancia con los clasificados como característicos de los niños de poder elevado, se ve que las relaciones, en siete de cada ocho grupos, pueden haber ocurrido por casualidad una vez de cada diez, o incluso menos. En el octavo grupo, donde la relación no es significativa —y donde las niñas de mayor edad juzgan a sus condiscípulas—, la relación toma la dirección prevista.

Al parecer, cuanto más considere la población estudiada una propiedad como recurso, más la asocia con los miembros de poder elevado de esa población.

Ahora, entre los niños de la primaria de la universidad, como tal vez ocurra en todos los grupos medibles de gente, algunos niños tienen más o menos igual poder. Esto es, Donald dice que Gordy tiene iguales probabilidades que Peter de obligarlo a hacer algo. A una pequeña proporción de niños, en este estudio, le presentamos pares de objetivos que eran, de hecho, de poder igual en sus relaciones con ellos. Suponemos que esos niños tendrán mayores dificultades en asignar recursos a un miembro u otro del par de objetivos en tal condición, porque, de ser cierto que la posesión de recursos genera el poder, poder igual debe indicar igual posesión de recursos.

Recuérdese, el niño podía decir que el ítem era característico de uno u otro niño en el par de objetivos, o podía apartar el ítem al no ser capaz de definir a qué niño describía mejor. Se usó como medida de dificultad de la tarea el número de veces que los ítemes quedaron aparte. Se equiparó a los niños que juzgaban con poder igual a un par de objetivos en sexo y grado escolar con niños que juzgaban un par de objetivos con poder desigual. Mediante la prueba Signed-Ranks Wilcoxen (**6**) comparamos en esa medida las dos poblaciones equiparadas.

Según los datos, los niños para quienes el par de objetivos es igual en poder apartaron ítemes mucho más a menudo que los niños equiparados que veían poder diferente en el par de objetivos. Entre los veinte niños para quienes el par de objetivos es del sexo opuesto, la diferencia en la probabilidad de que un grupo aparte más ítemes que otro pudiera ocurrir por casualidad tres veces de cada cien. Entre los siete niños para quienes el par de objetivos es del mismo sexo, la diferencia es en esa dirección, pero debido en gran parte al pequeño número de niños aquí muestreados, la diferencia no es significativa.

## DISCUSIÓN

Los datos revelan, de varios modos, una relación entre los valores de los niños usados en nuestro estudio y las propiedades que se percibe tienen los niños y la estructura de poder del grupo. ¿Qué implican esos hallazgos?

Para empezar, se tienen, al parecer, dos clases de hallazgos. Por una parte, la relación entre valores y poder; por otra, la información respecto a los valores de este determinado muestreo de niños, que ciertamente no representan a todos ellos.

Solo pueden hacerse afirmaciones muy limitadas respecto al contenido de los valores que revelan los datos. Se halló que esos niños

valoran las propiedades socioemocionales. Esto puede ser característico de la cultura clase media y burocrática que los socializa. Aunque se halló algo parecido en una población de clase baja, en un estudio de Lippitt, Polansky y Rosen (4), el siguiente paso necesario sería llevar nuestra técnica a otros ejemplos. Pero la relación hallada entre valores, propiedades y poder puede resultar más generalizable.

Es necesario enfocar ahora un tema al que debe enfrentarse este estudio. Hemos implicado que poseer recursos lleva a una posición de poder elevado. Pero los datos no nos dicen en realidad tal cosa.

Acaso los valores de los niños no tengan nada que ver con la estructura de poder de sus grupos iguales; por ejemplo, que el poder se base en la habilidad devaluada de aplicar la fuerza bruta, pero una vez establecido el poder, se le racionaliza proyectando sobre las figuras de poder todas las propiedades que *sí* se valoran. Para decirlo con un concepto psicológico distinguido, nuestros datos pueden atravesarse por un *efecto de halo.*

Aunque ello sea posible, otros datos reunidos por nosotros nos hacen dudarlo. Se tiene un buen número de datos conforme a observaciones hechas por los profesores en los niños durante varios años; por observadores durante varias horas y por miembros del equipo de investigación por periodos de tiempo menores en situaciones conductuales estándar. Los datos muestran que los niños de poder elevado son, de hecho, más amigables como grupo, más capaces de ayudar a sus iguales y más capaces, por su ajuste psicológico, de manejar bien relaciones sociales. Los niños de poder bajo son muy diferentes como grupo; por ejemplo, recurren más a la fuerza física como método de intentar influir sobre sus iguales y manifiestan con mayor probabilidad síntomas de conducta indicadores de perturbaciones más hondas.

Los resultados de este estudio sugieren que los valores de los niños sí reflejan gran parte de la situación en que interactúan. Más aún, esos valores parecen tener un importante papel cuando ciertas propiedades de los niños se transforman en recursos, que a su vez determinan las relativas posiciones de poder que los niños tienen en los salones de clase.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS


1. Cartwright, D., y Zander, A. *Group dynamics research and theory.* Evanston, Ill.: Row, Peterson, 1953.
2. Gibb, C. A. Leadership. En la obra de G. Lindzey (Dir.), *Handbook of social psychology.* Cambridge, Mass.: Addison-Wesley, 1954.
3. Lewin, K. *Field theory in social science.* Nueva York: Harper, 1951.
4. Lippitt, R. Polansky, N., y Rosen, S. Dynamics of power. *Human Relations,* 1952, **5**, 37-64.
5. Mann, H. B., y Whitney, D. R. On a test of whether one of two random variables is stochastically larger than the others. *Annals of Mathematical Statistics,* 1947, **18**, 50-60.
6. Siegel, S. *Nonparametric statistics.* Nueva York: McGraw-Hill, 1956.
7. Stogdill, R. M. Personal factors associated with leadership. *Journal of Psychology,* 1948, **25**, 37-71.

# Bases del poder social

*John R. P. French Jr., y Bertram Raven*



En nuestra sociedad, los procesos de poder son penetrantes, complejos y, a menudo, están disfrazados. Por ello, se encuentran en la ciencia política, en la sociología y en la psicología social varias distinciones entre diversos tipos de poder social o entre procesos cualitativamente diferentes de influencia social (**1, 7, 14, 20, 23, 29, 30, 38, 40**). Nuestro propósito principal es identificar los tipos principales de poder y definirlos sistemáticamente, de modo que puedan compararse de acuerdo con los cambios que producen y con los otros efectos que acompañan el uso de poder. Los fenómenos de poder y de influencia implican una relación diádica entre dos agentes que pueden enfocarse desde dos puntos de vista: *a)* ¿qué determina la conducta de la gente que ejerce el poder?, *b)* ¿qué determina las reacciones del recipiente de esa conducta? Hemos tomado este segundo punto de vista para formular nuestra teoría conforme al espacio vital de P, la persona sobre la que se ejerce el poder. De este modo esperamos lograr definir conceptos de poder fundamentales, adecuados para explicar muchos de los fenómenos de la influencia social, incluyendo algunos ya descritos en otros términos menos genotípicos.

Tomado de *Studies in Social Power*. D. Cartwright (Dir.), Ann Arbor, Mich., Institute for Social Research, 1959. Reproducido con permiso de los autores y del Institute for Social Research.

Trabajos empíricos recientes, especialmente los dedicados a grupos pequeños, han demostrado la necesidad de distinguir diferentes tipos de poder, para explicar los diferentes efectos hallados al estudiar la influencia social. Sin embargo, no hay duda de que se necesita más conocimiento empírico para llegar a decisiones finales respecto a las necesarias diferenciaciones, pero solo se obtendrá tal conocimiento mediante investigaciones basadas en algunas distinciones teóricas preliminares. Se presentan esos conceptos preliminares y algunas hipótesis que han sugerido.

## PODER, INFLUENCIA Y CAMBIO

### Cambio psicológico

Como definiremos poder en términos de influencia e influencia en términos de cambio psicológico, empezaremos discutiendo el cambio. Deseamos definir cambio en un nivel general que incluya cambios en la conducta, en las opiniones, en las actitudes, en las metas, en las necesidades, en los valores y en todos los demás aspectos del campo psicológico de la persona. Usaremos la palabra "sistema" para referirnos a cualquier parte de este tipo del espacio vital.[1] De acuerdo con Lewin (**26**, 305) se denotará el estado del sistema en el momento 1 como $s_1$ $(a)$.

Se define cambio psicológico como cualquier alteración, con el tiempo, del estado de un sistema *a*. Se mide el grado de cambio según el tamaño de la diferencia existente entre los estados del sistema *a* en el momento 1 y en el momento 2:

$$c(a) = s_2(a) - s_1(a)$$

Puede conceptualizarse el cambio en cualquier sistema psicológico según las fuerzas psicológicas. Pero es importante indicar que debe coordinarse el cambio con la fuerza resultante de todas las fuerzas que funcionan en ese momento. Por ejemplo, puede determinarse el cambio de opinión mediante la fuerza conductora inducida por otra persona, la fuerza restrictiva que corresponda al anclaje en la opinión del grupo, y la fuerza propia surgida de las necesidades de la persona.

### Influencia social

Nuestra teoría de la influencia social y del poder social está limitada a la influencia sobre la persona, P, producida por un agente social, O, en que O puede ser otra persona, un papel, una norma, un grupo o una parte del grupo.

Se define la influencia de O sobre el sistema *a* en el espacio vital de P como la fuerza resultante del sistema *a* cuya fuente es un acto de O. Esta fuerza resultante inducida por O consiste de dos componentes: una fuerza para cambiar el sistema en la dirección inducida por O y una resistencia opuesta creada por el mismo acto de O.

En esta definición la influencia de O no incluye ni las fuerzas propias de P ni las fuerzas inducidas por otros agentes sociales. Por ello debe distinguirse claramente la "influencia" de O del "control" de O sobre P. O puede ser capaz de inducir fuerzas intensas en P para que éste realice una actividad (esto es, O ejerce una fuerza de influencia sobre P). Por ello pueden tomarse los cambios psicológicos de P como una definición funcional de la influencia social de O sobre P sólo cuando los efectos de otras fuerzas se han eliminado.

Se admite que cualquier sistema es interdependiente con otras partes del espacio vital, de modo que el cambio ocurrido en uno puede producir cambios en otros. Sin embargo, esta teoría se centra en los cambios primarios de un sistema, producidos directamente por la influencia social; se preocupa menos de los cambios secundarios, que se efectúan indirectamente en los otros sistemas, o de los cambios primarios producidos por influencias no sociales.

En general, la influencia social ocurre mediante un acto intencional realizado por O. Sin embargo, no deseamos limitar nuestra definición de "acto" a tal conducta consciente. A decir verdad, la influencia podría presentarse debido a la presencia pasiva de O, sin evidencia de expresión oral o de movimientos francos. El policía situado en una esquina puede parecer al manejador que se excede en su velocidad como el acto de un agente. Tales actos del agente inductor va-

[1] Se usa aquí la palabra "sistema" para referirse al todo o a una parte de ese todo.

riarán en fuerza, pues O no utilizará siempre todo su poder. Por ejemplo, el policía simplemente observará o actuará de modo más enérgico, silbando al conductor.

La influencia ejercida por un acto no necesariamente toma la dirección deseada por O. La dirección de la fuerza resultante en P dependerá de la magnitud relativa de la fuerza inducida provocada por el acto de O, y la fuerza resistente en dirección opuesta, generada por el mismo acto. Cuando O intenta influir sobre P en una dirección dada, se llamará influencia positiva la fuerza resultante en la misma dirección, mientras que la fuerza resultante en dirección opuesta será considerada influencia negativa.

Si O produce el cambio buscado, ha ejercido un control positivo; pero si produce un cambio en dirección opuesta, como en la actitud negativa de niños pequeños o en los fenómenos de grupos de referencia negativa, ha ejercido un control negativo.

## Poder social

Se define la *fuerza de poder* O/P en algunos sistemas *a* como la habilidad potencial máxima de O para influir sobre P en *a*.

Según esta definición, la influencia es un poder cinético, tal como el poder es influencia potencial. Se supone a O capaz de realizar varios actos que, a causa de alguna relación más o menos durable con P, pueden ejercer influencia sobre P.[2] Se mide el poder de O por su máxima influencia posible, aunque a menudo pueda decidir ejercer menos poder que el total de que es capaz.

Puede exponerse una definición equivalente de poder según la resultante de dos fuerzas generadas por el acto de O: una en dirección del intento de influencia de O y otra fuerza de resistencia en dirección opuesta. El poder es resultante máximo de esas dos fuerzas:

$$\text{poder de O/P } (a) = (f_{a,x} - f_{\overline{a,x}})^{\max}$$

en que la fuente de ambas fuerzas es el acto de O.

De este modo, el poder de O respecto al sistema *a* de P es igual a la máxima fuerza resultante de dos fuerzas generadas por cualquier acto posible de O: *a)* la fuerza que O puede aplicar al sistema *a* para que cambie en dirección *x*; *b)* la fuerza resistente[3] en dirección opuesta. Siempre que la primera fuerza componente sea mayor que la segunda, existe poder positivo; pero si la segunda fuerza componente es mayor que la primera, O tiene poder negativo sobre P.

Es necesario definir poder respecto a un sistema específico, pues el poder de O/P puede variar mucho de un sistema a otro. O puede tener gran poder para controlar la conducta de P, pero poco para controlar sus opiniones. Desde luego, un poder elevado de O/P no implica un bajo poder P/O: las dos variables son conceptualmente independientes.

En ciertos casos conviene definir la amplitud de poder como la serie de todos los sistemas en que O tiene poder de fuerza superior a cero. El marido puede tener una extensa amplitud de poder sobre su esposa, pero una estrecha amplitud de poder sobre su empleador. Usaremos el término "magnitud de poder" para denotar la suma del poder de O sobre P en todos los sistemas de su amplitud.

## La dependencia que S(A) tiene de O

Varios investigadores se han dedicado a estudiar diferencias entre conformidad superficial y los cambios "más profundos" produ-

[2] El concepto poder tiene la propiedad conceptual de la *potencialidad,* pero parece conveniente restringir esa influencia potencial a relaciones de poder más o menos durables entre O y P, para excluir de la definición de poder aquellos casos en que la influencia potencial es tan momentánea o tan cambiante, que no puede predecirse conforme a la relación existente. Poder es un concepto útil para describir la estructura social solo si tiene cierta estabilidad. Es inútil si se considera a cada estímulo social momentáneo como poder social actualizante.

[3] Definimos resistencia a un intento de inducción como la fuerza en dirección opuesta generada por el mismo acto de O. Debe distinguírsela de la oposición definida como fuerzas opuestas existentes que no surgen del mismo acto de O. Por ejemplo, un muchacho puede resistir las órdenes de su madre de que coma espinacas a causa de la forma en que se intentó la inducción, y al mismo tiempo puede oponerse a la orden porque no le gustan las espinacas.

cidos por la influencia social (**1, 5, 7, 11, 12, 20, 21, 22, 23, 26, 36, 37**). Los tipos de sistemas que cambian y la estabilidad de esos cambios han sido manejados por distinciones como "actitudes públicas contra privadas",* "conducta abierta contra conducta encubierta" y fuerzas propias contra fuerzas inducidas". Aunque expuestas como dicotomías, todas esas distinciones sugieren la existencia de una dimensión subyacente: grado de dependencia de O, del estado de un sistema.

Suponemos que cualquier cambio en el estado del sistema produce un cambio en algún factor del que depende funcionalmente. Por ejemplo, puede cambiar el estado de una opinión por cambiar algún factor interno, como una necesidad, o algún factor externo, como los argumentos de O. De igual modo, se produce el mantenimiento del mismo estado de un sistema mediante la estabilidad o falta de cambio en los factores internos y externos. Hablando en general, pueden conceptualizarse el cambio y la estabilidad psicológicos según la dependencia dinámica. Nosotros enfocamos nuestro interés en el caso especial de una dependencia en el agente externo O (**31**).

En muchos casos se caracteriza el estado inicial del sistema por un equilibrio casi estacionario, con un campo de fuerza central alrededor de $s_1$ $(a)$ (**26**, 106). En tales casos, puede derivarse una tendencia a regresar al estado original tan pronto desaparece la fuerza inducida por O.[4] supóngase que la influencia ejercida por O produce un nuevo estado en el sistema, $s_2$ $(a)$. ¿Depende ahora $s_2$ $(a)$ de la continua presencia de O? En principio podría responderse esa pregunta eliminando cualquier huella de O en el espacio vital de P y observando el estado consecuente del sistema en el tiempo 3. Si $s_3$ $(a)$ retrocede por completo a $s_1$ $(a)$, puede sacarse en conclusión que el mantenimiento de $s_2$ $(a)$ dependía por completo de O: pero si $s_3$ $(a)$ queda igual que $s_2$ $(a)$, la falta del cambio prueba que $s_2$ $(a)$ se ha vuelto por completo independiente de O. En general, puede definirse el grado de dependencia de $s_2$ $(a)$ en O, tras la influencia de O, como igual el grado de retroceso habido tras de eliminar O del espacio vital de P:

$$\text{Grado de dependencia de } s_2\ (a) \text{ de } O = s_2\ (a) - s_3\ (a)$$

Un grado determinado de dependencia, en el tiempo 2, puede cambiar más tarde, por ejemplo, mediante el debilitamiento gradual de la influencia de O. En este último momento, el grado de dependencia $s_4$ $(a)$ en O aún sería igual al grado de retroceso hacia el estado inicial de equilibrio $s_1$ $(a)$. Desde luego, sería necesario tomar medidas funcionales del grado de dependencia de O manteniendo constantes los demás factores.

Tómese como ejemplo tres distintos empleados que han estado trabajando en el mismo nivel de producción constante, a pesar de existir en el ambiente de trabajo pequeñas fluctuaciones normales. El supervisor ordena a cada uno de ellos aumentar su producción, y el nivel de cada uno aumenta de 100 a 115 piezas por día. A la semana de estarse produciendo 115 piezas por día, se elimina al supervisor por una semana. La producción del empleado A regresa inmediatamente a 100 piezas por día, pero la de B y C solo cae a 110. Si los demás elementos son iguales, puede inferirse que la nueva tasa de A era por completo dependiente del supervisor, mientras que la nueva tasa de B y C solamente dependía del supervisor en cinco piezas. Supóngase ahora que al regresar el supervisor, la producción de B y C vuelve a las 115 piezas sin que el supervisor necesite dar nuevas órdenes. Pasa otro mes, en que B y C mantienen constantes las 115 piezas diarias. Sin embargo, existe una diferencia entre ellos: el nivel de producción de B todavía depende de O en 5 piezas, mientras que C ha tomado como base su sentido de obligación a obedecer la orden de su supervisor legítimo, más bien que la presión externa del supervisor para que mantenga las ciento quince piezas por día. Por ello, la siguiente vez que desaparezca el supervisor, la producción de B vuelve a cien piezas por día, pero la C permanece en ciento quince. En casos como los del empleado B, el grado de dependencia es contingente a la probabilidad per-

* "Obediencia contra internalización" [N. del R.].

[4] Miller (**32**) supone que todos los sistemas vivientes poseen ese carácter. Sin embargo, pudiera ocurrir que algunos sistemas del espacio vital no tuvieran esa elasticidad.

cibida de que O observe el estado del sistema y note la conformidad de P (**5, 7, 11, 12, 23**). A su vez, el nivel de observación dependerá de la naturaleza del sistema (por ejemplo, la diferencia entre una opinión encubierta y la conducta abierta) y las barreras ambientales puestas a observación (por ejemplo, O se encuentra muy apartado de P). En otros casos, por ejemplo, el empleado C, el nuevo patrón de conducta dependen en mucho del supervisor, pero el grado de dependencia del nuevo estado se relacionará con factores internos de P, en este caso un sentido del deber para ejecutar el acto legítimamente prescrito por O, y no con el nivel de observación. La internalización de normas sociales es un proceso relacionado con el grado de dependencia decreciente de la conducta en un valor externo de O. Se supone por lo general que acompaña a la internalización una disminución en los efectos del nivel de observación (**37**).

Los conceptos "dependencia de un sistema de O" y "observabilidad como base de dependencia" serán útiles para entender la estabilidad de la conformidad. En la siguiente sesión se estudiarán varios tipos de poder y los tipos de conformidad que producirán probablemente.

## BASES DEL PODER

Por bases del poder nos referimos a la relación entre O y P que es fuente de ese poder. Es raro poder afirmar que un caso de poder empírico dado se limite a una fuente. Normalmente, la relación entre O y P se caracterizará por diversas variables cualitativamente diferentes, que son base del poder (**30**). Aunque sin duda pueden distinguirse muchas posibles bases del poder, aquí se definirán cinco, que parecen en especial comunes e importantes. Esas cinco bases del poder de O son: *a)* poder de recompensa, basado en la percepción de P de que O puede mediar sus recompensas; *b)* poder coercitivo, basado en que P considera que O puede mediar los castigos; *c)* poder legítimo, basado en la percepción de P de que O tiene el derecho de prescribirle su conducta; *d)* poder referente, basado en la identificación de P con O, y *e)* poder de experto, basado en la percepción de que O tiene algún conocimiento especial o alguna experiencia especial.

Nuestra primera preocupación es definir las bases que hacen surgir determinado tipo de poder. Después, describir cada tipo de poder, según su fuerza, su amplitud y el grado de dependencia del nuevo estado del sistema que tiene mayor probabilidad de presentarse con cada tipo de poder. También examinaremos los otros efectos que puede tener sobre P y su relación con O el ejercer un tipo dado de poder. Finalmente, subrayaremos las interrelaciones entre diferentes tipos de poder, y los efectos de que O use un tipo de poder sobre las otras bases de poder que pudiera tener sobre P. Así se definirá una serie de conceptos y se propondrá una serie de hipótesis. Gran parte de ellas no han sido probadas sistemáticamente, aunque existe un buen número de pruebas en favor de varias. No se intentará en este artículo resumir esas pruebas.

### Poder de recompensa

Se define poder de recompensa como el poder cuya base es la capacidad de recompensar. La fuerza del poder de recompensa O/P aumenta con la magnitud de recompensa que P supone O puede mediar para él. El poder de recompensa depende de la habilidad de O para administrar valencias positivas y eliminar o hacer disminuir las valencias negativas. La fuerza del poder de recompensa también depende de la probabilidad de que O pueda mediar la recompensa, según lo percibe P. Un ejemplo común de poder de recompensa es agregar una tasa a destajo en la fábrica como incentivo para aumentar la producción.

El nuevo estado del sistema inducido mediante una promesa de recompensa (por ejemplo, el incrementado nivel productivo de los trabajadores de la fábrica) dependerá en mucho de O. Como O media la recompensa, controla la probabilidad de que P la reciba. Así, la nueva tasa de producción de P dependerá de su probabilidad subjetiva de que O lo recompensará por conformarse, menos la probabilidad subjetiva de que O recompensará incluso si regresa a su antiguo nivel. El nivel de observación de la conducta de P afectará mucho ambas probabilidades. Incidentalmente la tasa por pieza parece tener mayor efecto sobre la producción que un sistema de tasa por mérito, pues proporciona mayores

probabilidades de recompensa por conformarse a lo pedido y una probabilidad mucho más baja de recompensa por no conformarse.

El que O utilice recompensas reales (en lugar de promesas de recompensa) hace aumentar con el tiempo la atracción que P siente por O y, en consecuencia, el poder referente de O sobre P. Como se indicará más tarde, tal poder referente permitirá a O inducir cambios relativamente independientes. Ni las recompensas ni las promesas provocarán en P resistencia, siempre que P considere legítimo en O el ofrecer recompensas.

La amplitud del poder de recompensa es específico de aquellas zonas en que O puede recompensar a P por conformarse a lo pedido. Usar recompensas para cambiar sistemas dentro de la amplitud de poder de recompensa tiende a hacer aumentar la probabilidad dada a futuras promesas. Sin embargo, los intentos sin éxito de ejercer el poder de recompensa fuera de la amplitud del poder haría decrecer dicho poder; por ejemplo, si O ofrece recompensar a P por ejecutar un acto imposible, se reducirá la probabilidad de que P reciba futuras recompensas prometidas por O.

### Poder coercitivo

El poder coercitivo es similar al de recompensa en que también implica la capacidad de O para manipular la obtención de valencias. El poder coercitivo de O/P surge de que P supone ser castigado por O si no logra conformarse al intento de influencia. Así existirán valencias negativas en ciertas regiones del espacio vital de P, que corresponderán a la amenaza de castigo de O. La fuerza del poder coercitivo dependerá de la magnitud de la valencia negativa del castigo pendiente multiplicada por la probabilidad percibida de que P pueda evitar el castigo conformándose; esto es, la probabilidad de ser castigado por no conformarse, menos la probabilidad de ser castigado por conformarse (**11**). Así como ofrecer una bonificación por pieza hecha en la fábrica sirve de base al poder de recompensa, la capacidad de pedir a un obrero, si no logra alcanzar un nivel dado de producción, resultará en poder coercitivo.

El poder coercitivo también provoca un cambio dependiente, y el grado de dependencia varía según el nivel de observación de la conformidad de P. Un excelente ejemplo de poder coercitivo que provoca un cambio dependiente se encuentra en la planchadora de una fábrica, observada por Coch y French (**3**). A medida que la evaluación de su eficiencia sobrepasaba el promedio de grupo, los otros trabajadores empezaron a usarla de "chivo expiatorio". Que el aplanamiento resultante, en su producción, no dependió del grupo quedó probado en cuanto se la retiró de la presencia de los otros trabajadores. De inmediato su producción alcanzó niveles más altos.[5]

En ocasiones existen dificultades para distinguir entre poder de recompensa y poder coercitivo. ¿Equivale en realidad no dar la recompensa a castigar? ¿Equivale a una recompensa el retiro del castigo? La respuesta debe ser psicológica: depende de cómo vea la situación P. Pero, por lo general responder a tales cuestiones afirmativamente: para P recibir una recompensa es una valencia positiva, como lo es dejar de sufrir. Existen ciertas pruebas (**5**) de que conformarse a las normas de grupo, para obtener aceptación (poder de recompensa) debe distinguirse de la conformidad como medio de prevenir el rechazo (poder coercitivo).

Es importante distinguir entre esos dos tipos de poder debido a que las dinámicas son distintas. A veces el concepto de "sanción" mezcla los dos juntos, a pesar de sus efectos opuestos. Aunque el poder de recompensa pueda resultar con el tiempo en un sistema independiente, los efectos del poder coercitivo continuarán siendo dependientes. El poder de recompensa tenderá a aumentar la atracción de P por O; el poder coercitivo hará disminuir tal atracción (**11, 12**). La valencia de la región de conducta se hará más negativa, para adquirir alguna valencia negativa del castigo amenazado. La valencia negativa del castigo también se disemi-

[5] Aunque la influencia primaria del poder coercitivo es dependiente, a menudo produce cambios secundarios que son independientes. Por ejemplo, el lavado de cerebro utiliza el poder coercitivo para producir muchos cambios primarios en el espacio vital del prisionero, pero esos cambios dependientes pueden llevarlo a identificarse con el agresor y, por ello, a cambios secundarios en la ideología, que son independientes.

naría a otras regiones del espacio vital. Lewin (25) ha indicado esa distinción entre efectos de recompensa y castigo. Cuando se amenaza con algún castigo, habrá una fuerza resultante que actuará sobre P para que abandone el campo por completo. De este modo, para lograr la conformidad O no debe dar sólo una fuerte valencia negativa a ciertas regiones mediante la amenaza de castigo, sino que O también debe introducir fuerzas restrictivas, u otras valencias fuertes, para evitar que P se retire por completo de la amplitud de poder coercitivo de O. De otro modo, la probabilidad de recibir el castigo, de no conformarse, será demasiado baja para ser efectiva.

## Poder legítimo

Probablemente el poder legítimo sea el más complejo de los aquí estudiados, pues abarca nociones de sociología estructural, de normas de grupo, de psicología social orientada al papel y de psicología clínica.

Se ha realizado considerables investigaciones y especulaciones sobre la conducta socialmente prescrita, particularmente la específica a un papel o a una posición determinada. Linton (29) distingue las normas de grupo según sean universales para todos los de la cultura, alternativas (el individuo decide si aceptarlas a no) o especiales (específicas de ciertas posiciones). Se hable de normas internalizadas, prescripciones y expectativas de papel (34) o presiones internalizadas (15), el caso es que cada individuo ve ciertas regiones hacia las cuales debe encaminarse, algunas regiones hacia las que no debe encaminarse y ciertas regiones hacia las que puede encaminarse de ser, en lo general, atractivas para él. Esto se aplica a conductas específicas a las que puede dedicarse, a las que debe dedicarse a las que no debe dedicarse. Se aplica a ciertas actitudes o creencias que debe mantener, que no debe mantener o que puede mantener. El sentimiento de "deber" puede haber sido una internalización hecha de acuerdo con los padres, con los maestros, con la religión, o puede haberse desarrollado lógicamente conforme a un sistema étnico idiosincrásico. Hablará de tales conductas con expresiones como "debe", "tiene que" o "tiene derecho a". En muchos casos, no se recuerda la fuente original de la exigencia.

Aunque se ha sobresimplificado esa evaluación de la conducta con una tricotomía positiva-neutral-negativa, la evaluación de conducta hecha por la persona es en realidad más de grado. Llamaremos "legitimidad" a esa dimensión de evaluación. Conceptualmente puede considerarse la legitimidad como valencia de una región inducida por alguna norma de valor internalizada. Ese valor tiene la misma propiedad conceptual que el poder; a saber, la capacidad de inducir campos de fuerza (26, 40-41). Puede o no ser correcto que los valores (o el superego) sean padres internalizados, pero al menos puede generar campos de fuerza con un "deber" fenoménico similar a la prescripción de los padres. Al igual que el valor, la necesidad también puede inducir valencias (o sea, campos de fuerza) en el ambiente psicológico de P, pero esas valencias tienen más el carácter fenomenal de propiedades nocivas o atractivas del objeto o de la actividad. Por ejemplo, cuando la necesidad induce una valencia en P, cuando la necesidad hace un objeto atractivo para P, esa atracción se aplica a P, pero no a otras personas. Por otra parte, cuando un valor induce una valencia no solo sitúa fuerzas sobre P para que éste se dedique a la actividad, sino que P puede considerar que otros debieran conducirse del mismo modo. Entre otras cosas, tal evaluación se aplica al legítimo derecho de algún otro individuo o de algún otro grupo a prescribir una conducta o creencias para una persona, aunque el otro no pueda aplicar sanciones.

Aquí se define el poder legítimo de O/P como aquel surgido de valores internalizados de P que dictan el legítimo derecho de O a influir sobre P y la obligación de P de aceptar esta influencia. Nótese que el poder legítimo es muy similar a la noción de legitimidad de la autoridad ya explorada por sociólogos, particularmente Weber (41) y, más recientemente, Goldhammer y Shils (14). Sin embargo, no siempre el poder legítimo es un papel de relación; P puede aceptar la inducción de O simplemente porque con anterioridad ha prometido ayudar a O, y valora en mucho su palabra para romperla. En todos los casos, la idea de legitimidad implica algún tipo de código o estándar, aceptado por el individuo, por medio del cual el agente externo puede afirmar su poder. Ahora intentaremos describir algunos de esos valores.

*Bases del poder legítimo.* Los valores culturales constituyen una base común de poder legítimo de un individuo sobre otro. La cultura en que vive O especifica ciertas características de éste que le dan derecho a prescribir conducta a P, quien puede no tener esas características. Esas bases, que Weber (**41**) llamara la autoridad del "ayer eterno", incluye cosas como la edad, la inteligencia, la casta y características físicas. En algunas culturas se concede a los mayores el derecho de prescribir conducta para otros prácticamente en todas las zonas de conducta en que se concede a la persona de un sexo el derecho a prescribir la conducta del otro sexo.

Aceptar la estructura social es otra base del poder legítimo. Si P acepta como correcta la estructura social de su grupo, organización o sociedad, es especialmente la estructura social la que implica una jerarquía de autoridad, P aceptará la autoridad legítima de O, quien ocupa una categoría superior en la jerarquía. Así, el poder legítimo de una organización formal es en gran parte una relación entre categorías, más bien que entre personas. Y aceptar una categoría como *justa* es base del poder legítimo: el juez tiene derecho a imponer multas, el sacerdote está justificado en prescribir creencias religiosas y es prerrogativa del gerente tomar ciertas decisiones (**10**). Sin embargo, el poder legítimo también implica el derecho percibido por la persona a conservar el puesto.

La designación hecha por un agente legitimizante es una tercera base del poder legítimo. El influyente O puede tener legítimo derecho a prescribir la conducta de P porque le ha dado poder un agente legítimo que P acepta. Así, el jefe de un departamento puede aceptar la autoridad de su vicepresidente en cierta zona porque el presidente ha delegado específicamente tal autoridad. Unas elecciones son tal vez el ejemplo más común de grupo que sirve para legitimizar la autoridad de un individuo o de un oficio para otros individuos del grupo. El éxito de tal legitimación depende de que se acepte el agente legitimador y el procedimiento. En ese caso, depende en última instancia de ciertos valores democráticos sobre los procedimientos de elección. El proceso de elección consiste en hacer legítimo el derecho de una persona a un oficio con rango de poder legítimo ya asociado con dicho oficio.

*Amplitud del poder legítimo de O/P.* Al designar al poder, se especifican por lo general las zonas en que el poder legítimo puede ser ejercido. Por ejemplo, la descripción de un empleo comúnmente especifica las actividades de supervisión y también designa la persona ante la que tiene responsabilidades el empleado por los deberes descritos. Ciertas bases de autoridad legítima tienen en sí un rango muy amplio. Las bases derivadas culturalmente de poder legítimo a menudo son especialmente amplias. No es raro hallar culturas en que el miembro de una casta dada puede legítimamente prescribir conducta para todos los miembros de las castas inferiores en prácticamente todas las regiones. Sin embargo, son más comunes ejemplos de poder legítimo en que la amplitud está prescrita específica y estrechamente. A un sargento se le da una serie específica de regiones en que puede prescribir legítimamente la conducta de sus hombres.

Intentar usar el poder legítimo situado fuera de la amplitud del poder legítimo hará disminuir el poder legítimo de la figura autoritaria. Ese uso no legítimo del poder también hará disminuir la atracción de O (**11, 12, 36**).

*Poder e influencia legítimos.* El nuevo estado del sistema, resultante del poder legítimo, por lo general depende mucho de O, aunque pueda volverse independiente. Sin embargo, el grado de dependencia no se relaciona con el nivel de observación. Como el poder legítimo se basa en los valores de P, la fuente de las fuerzas inducidas por O incluye tanto esos valores internos como O. La inducción de O sirve para activar los valores y para relacionarlos con el sistema influido, pero de ahí en adelante el nuevo estado del sistema puede volverse directamente dependiente de los valores sin la mediación de O. Por lo mismo, ese nuevo estado será relativamente estable y consistente en distintas situaciones ambientales, ya que los valores de P son más estables que su ambiente psicológico.

No solo se ha usado el término legítimo como base del poder de un agente, sino también para describir las conductas generales de una persona. Así, el individuo P puede también sopesar lo legítimo de los intentos de O para usar otros tipos de poder. En ciertos casos, P considerará que O tiene el

legítimo derecho de amenazarlo con un castigo si no se conforma; en otros casos, tal uso de la coerción sería considerado no legítimo. P podría cambiar en respuesta al poder coercitivo de O, pero ello implicará una considerable diferencia en su actitud y en su conformidad si se considera que O no tiene el derecho legítimo de usar tal coerción. En tales casos, disminuirá particularmente la atracción de P por O, y el intento de influencia hallará mayor resistencia (**11**). Por lo mismo, puede variar en legitimidad el uso del poder de recompensa. Por ejemplo, la palabra "soborno" denota una recompensa ilegítima.

### Poder referente

El poder referente de O/P se basa en la identificación de P con O. Por identificación entendemos el sentimiento de unidad de P con O, o desear llegar a tal identidad. Si P se siente sumamente atraído por O, sentirá el deseo de asociarse íntimamente con él. De ser O un grupo atrayente, P tendrá un sentimiento de membrecía o el deseo de unirse a él. Si P ya está íntimamente asociado con O, deseará mantener esa relación (**40**). Puede mantenerse o establecerse la identificación de P con O si P cree, actúa y percibe como lo hace O. Por lo mismo, O tiene la capacidad de influir sobre P, aunque P pueda no darse cuenta de ese poder referente. P podría verbalizar tal poder diciendo: "Soy como O; por consiguiente, me conduciré como él y creeré en lo que él cree", o "quiero ser como O, y lo conseguiré mejor si me conduzco como él o creo en lo que él cree". A mayor identificación de P con O, mayor poder referente de O/P.

Se han investigado ya tipos similares de poder en diferentes formulaciones. Festinger (**6**) indica que en una situación ambigua, el individuo busca algún tipo de "realidad social", y puede adoptar la estructura cognoscitiva del individuo o del grupo con que se identifique. En tal caso, la falta de una clara estructura puede resultar amenazante para el individuo, y estar de acuerdo con las creencias del grupo de referencia satisfará su necesidad de estructura y le dará mayor seguridad al aumentar su identificación con el grupo (**16, 19**).

Es necesario distinguir entre poder referente y otros tipos de poder que pudieran estar funcionando al mismo tiempo. Si el miembro se siente atraído por un grupo y se conforma a sus normas solo porque teme el ridículo, o teme ser expulsado del grupo por no conformarse, se llama a esto poder coercitivo. Por otra parte, si se conforma para obtener alabanzas por haberlo hecho, se trata de poder de recompensa. El criterio fundamental para distinguir el poder referente del poder coercitivo o del poder de recompensa es mediar el castigo y la recompensa proveniente de O: hasta donde O medie las sanciones, esto es, tenga control sobre P, nos hallamos ante poder coercitivo y de recompensa; pero hasta donde U evita la incomodidad u obtenga satisfacción en una conformidad basada en la identificación, sin tomar en cuenta las respuestas de O, se trata de poder referente. A veces la conformidad con la opinión de la mayoría se basa en el respeto por el saber colectivo del grupo, caso en que se llama poder de experto. Es importante distinguir esos fenómenos, que se han agrupado todos en otro sitio como "presiones a la uniformidad", ya que el tipo de cambio que ocurre será diferente con diferentes bases de poder.

Los conceptos "grupos de referencia" (**39**) y "sugestión de prestigio" pueden tomarse como ejemplos de poder referente. En ese caso O, la persona de más prestigio del grupo, es evaluada por P, pues como éste desea que se le asocie o identifique con O, asumirá las actitudes y las creencias sostenidas por éste. Por lo mismo, un grupo de referencia negativo que O desprecia y evalúa negativamente puede ejercer una influencia negativa sobre P como resultado del poder referente negativo.

Se ha demostrado que el poder designado como referente es en especial grande cuando P se siente atraído por O (**2, 6, 8, 9, 13, 23, 30**). Según nuestros términos, esto significa que a mayor atracción, mayor identificación y, en consecuencia, mayor poder referente. En algunos casos la atracción o el prestigio pueden tener una base específica, y la amplitud de poder referente quedará consecuentemente limitado: un grupo de veraneantes puede tener un gran poder referente sobre el miembro respecto a las actividades del campo, pero un efecto considerablemente

menor en otras zonas (**30**). Sin embargo, es nuestra hipótesis que a mayor atracción de P por O, mayor amplitud de poder referente de O/P.

El nuevo estado del sistema producido por el poder referente puede depender de O o ser independiente; pero el nivel de observabilidad respecto a O no afectará el grado de dependencia (**7, 23**). De hecho, a menudo P no está consciente del poder referente que O ejerce sobre él. Probablemente existe la tendencia de que algunos de esos cambios dependientes se independicen de O con mucha rapidez.

### Poder de experto

La fuerza del poder de experto para O/P varía según el grado de conocimiento o de percepción que P le atribuya a O dentro de una zona determinada. Es probable que P evalúe la experiencia de O en relación con el propio saber, así como según el estándar absoluto. De cualquier modo, el poder de experto resulta en una influencia social primaria sobre la estructura cognoscitiva de P y, probablemente, no resulta en otros tipos de sistemas. Desde luego, los cambios ocurridos en la estructura cognoscitiva pueden cambiar la dirección de las fuerzas y, por ello, de la locomoción; pero tal cambio de conducta es una influencia social secundaria. Se ha demostrado experimentalmente el poder de experto (**9, 33**). Aceptar el consejo de un abogado en cuestiones legales es un ejemplo común de la influencia de experto. Pero existen numerosos casos basados en mucho menor conocimiento, como el que un extraño acepte las indicaciones de dirección dadas por un arraigado en el lugar.

El poder de experto, en el que O no necesita ser miembro del grupo de P, es, para Deutch y Gerard (**4**), "poder de información". Debe distinguirse este tipo de poder de experto de la influencia basada en el contenido de la comunicación según la describen Hovland y colaboradores (**17, 18, 23, 24**). Probablemente esta influencia del contenido de una comunicación sobre la opinión constituye una influencia secundaria ocurrida tras la influencia *primaria* (esto es, aceptar la información). Como aquí se define el poder conforme a los cambios primarios, la influencia del contenido sobre una opinión relacionada no constituye un caso de poder de experto, según lo hemos definido, sino que la aceptación inicial de la validez del contenido parece basarse en el poder de experto o en el poder referente. Sin embargo, en otros casos los así llamados hechos pueden ser considerados auto-evidentes, pues encajan en la estructura cognoscitiva de P; si la aceptación impersonal de la verdad del hecho es independiente de la relación más o menos durable entre O y P, entonces que P acepte el hecho no es una actualización del poder de experto. Así, distinguimos entre poder experto basado en la confiabilidad en O e influencia informativa, basada en características del estímulo, como la lógica del argumento o los "hechos autoevidentes".

Siempre que se presente la influencia de experto, parece necesario que P crea que O sabe y que P confíe en que O está diciendo la verdad (y que no trata de engañarlo).

El poder de experto producirá una nueva estructura cognoscitiva, en un principio relativamente dependiente de O; pero la influencia informativa producirá una estructura más independiente. La primera probablemente se volverá más independiente al pasar el tiempo. En ambos casos, el nivel de observabilidad no afecta el grado de dependencia en O.

El "efecto del durmiente" (**18, 24**) es un caso interesante de cambio en el grado de dependencia de una opinión sobre O. Un O no confiable (probablemente con poder referente negativo, pero con cierto poder de experto positivo) presentó "hechos" que fueron aceptados por los sujetos, y que por lo común producen influencia secundaria en sus opiniones y creencias. Sin embargo el poder referente negativo despertó resistencia y provocó una influencia social negativa en sus creencias (esto es, disparó una fuerza en dirección opuesta al intento de influencia), de modo que hubo poco cambio en las opiniones de los sujetos. Con todo, al pasar el tiempo, los sujetos tendieron a olvidar la identidad del informador negativo con mayor rapidez que con la que olvidaron el contenido de su comunicación, de modo que hubo una disminución de la influencia referente negativa y un consecuente cambio positivo demorado en las creencias de los sujetos, en dirección del intento de influencia ("efecto del durmiente"). Más tarde, ya conocida experimentalmente la identidad del comunicador nega-

tivo, se restablecieron esas fuerzas resistentes, y hubo otro cambio negativo de la creencia en dirección opuesta al intento de influencia (24).

Suponemos que la extensión del poder de experto está más delimitada que la del poder referente. No solo está restringida a sistemas cognoscitivos, sino que se considera que el experto tiene un conocimiento o una capacidad superior en zonas muy específicas y su poder estará limitado a dichas zonas, aunque pueda presentarse algún "efecto de halo". Hace poco algunos de nuestros más renombrados físicos descubrieron de un modo doloroso que su poder de experto no se extendía a zonas que tocaban la política internacional. A decir verdad, existen ciertas pruebas de que intentar ejercer poder de experto fuera de la extensión del poder de experto reducirá tal poder. Al parecer, se mina la confianza.

## RESUMEN

Hemos distinguido cinco tipos de poder: poder referente, poder de experto, poder de recompensa, poder coercitivo y poder legítimo. Esas distinciones originan las siguientes hipótesis:

1. Para los cinco tipos, a mayor base de poder, mayor poder.
2. En cualquier tipo de poder, puede variar muchísimo la extensión, pero, en general, el poder referente tendrá la extensión más amplia.
3. Cualquier intento de utilizar un poder externo dentro del alcance de poder tenderá a hacer que se reduzca tal poder.
4. El nuevo estado de un sistema producido por el poder de recompensa o por el poder coercitivo dependerá sobremanera de O; y cuanto más perceptible la conformidad de P, más dependiente será dicho estado. Para los otros tres tipos de poder, el nuevo estado es por lo general dependiente, al menos al principio; pero, de cualquier manera, el nivel de perceptibilidad no afecta al grado de dependencia.
5. La coerción disminuye la atracción que P siente por O y provoca resistencia; el poder de recompensa hace aumentar la atracción y disminuye la resistencia.
6. Cuanto más legítima la coerción, menos resistencia producirá y menos hará disminuir la atracción.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS


1. Asch, S. E. *Social psychology.* Nueva York: Prentice-Hall, 1952.
2. Back, K. Influence through social communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1951, **46**, 9-23.
3. Coch, L., y French, J. R. J. Jr. Overcoming resistance to change. *Human Relations,* 1948, **1**, 512-532.
4. Deutsch, M., y Gerard, H. A study of normative and informational influences upon individual judgment. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1955, **51**, 629-636.
5. Dittes, J., y Kelly, H. Effects of different conditions of acceptance upon conformity to group norms. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1956, **53**, 629-636.
6. Festinger, L. Informal social communication. *Psychological Review,* 1950, **57**, 271-282.
7. Festinger, L. An analysis of compliant behavior. En M. Sherif y M. O. Wilson (Dirs.), *Group relations at the*

*crossroads*. Nueva York: Harper, 1953. Págs. 232-256.

8. Festinger, L., Schachter, S., y Back, K. *Social pressures in informal groups*. Nueva York: Harper, 1950, cap. 5,
9. Festinger, L., y cols. The influence process in the presence of extreme deviates. *Human Relations*, 1952, **5**. 327-346.
10. French, J. R. P., Jr., Israel, J., y As. D. *Arbeidernes medvirkning i industribedriften: En eksperimentell undersokelse*. Oslo, Noruega: Institute for Social Research, 1957.
11. French, J. R. P., Jr., Morrison, H. W., y Levinger, G. Coercive power and forces affecting conformity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1960, **61**, 93-101.
12. Raven, B. y French, J. R. P., Jr. Legitimate power, coercitive power, and observability in social influence. *Sociometry*, 1958, **21**, 83-97.
13. Gerard, H. The anchorage of opinions in face-to-face groups. *Human Relations*, 1954, **7**, 313-325.
14. Goldhammer, H., y Shils, E. Types of power and status. *American Journal of Sociology*, 1939, **45**, 171-178.
15. Herbst, P. Analysis and measurement of a situation. *Human Relations*, 1953, **2**, 113-140.
16. Hochbaum, G. Self-confidence and reactions to group pressures. *American Sociological Review*, 1954, **19**, 678-687.
17. Hovland, G., Lumsdaine, A., y Sheffield, F. *Experiments on mass communication*. Princeton, N. J.: Princeton Univ. Press, 1949.
18. Hovland, C., y Weiss, W. The influence of source credibility on communication affectiveness. *Public Opinion Quarterly*, 1951, **15**, 635-650.
19. Jackson, J., y Saltzstein, H. The effect of person-group relationships on conformity processes. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1958, **57**, 17-24.
20. Jahoda, M. Psychological issues in civil liberties. *The American Psychologist*, 1956, **11**, 234-240.
21. Katz, D., y Schank, R. *Social psychology*. Nueva York: Wiley, 1938.
22. Kelley, H., y Volkart, E. The resistence to change of group-anchored attitudes. *American Sociological Review*, 1952, **17**, 453-465.
23. Kelman, H. Three processes of acceptance of social influence: Compliance, identification, and internalization. Paper read at the meetings of the American Psychological Association, agosto, 1956.
24. Kelman, H., y Hovland, C. Reinstatement of the communicator in delayed measurement of opinion change. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1953, **48**. 327-335.
25. Lewin, K. *Dynamic theory of personality*. Nueva York: McGraw-Hill, 1935. Págs. 114-170.
26. Lewin, K. *Field theory in social science*. Nueva York: Harper, 1951.
27. Lewin, K., Lippitt, R., y White, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 1939, **10**, 271-301.
28. Lasswell, H., y Kaplan, A. *Power and society: A framework for political inquiry*. Nueva Haven, Conn.: Yale Univ. Press, 1950.
29. Linton, R. *The cultural background of personality*. Nueva York: Appleton-Century-Crofts, 1945.
30. Lippitt, R., y cols. The dynamics of power. *Human Relations*, 1952, **5**, 37-64.
31. March, J. An introduction to the theory of measurement of influence. *American Political Science Review*, 1955, **49**, 431-451.
32. Miller, J. Toward a general theory for the behavioral sciences. *The American Psychologist*, 1955, **10**, 513-531.
33. Moore, H. The comparative influence of majority and expert opinion. *American Journal of Psychology*, 1921, **32**, 16-20.
34. Newcomb, T. *Social psychology*. Nueva York: Dryden, 1950.
35. Raven, B. Social influence on opinions and the communication of related content. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1959, **58**, 119-128.
36. Raven, B., y French, J. Group support, legitimate power, and social in-

fluence. *Journal of Personality,* 1958, **26,** 400-409.

37. Rommetveit, R. *Social norms and roles.* Minneapolis: Univ. of Minnesota Press, 1953.
38. Russell, B. *Power: A new social analysis.* Nueva York: Norton, 1938.
39. Swanson, G., Newcomb, T., y Hartley, E. *Readings in social psychology.* Nueva York: Holt, 1952.
40. Torrance, E., y Mason, R. Instructor effort to influence: An experimental evaluation of six approaches. Artículo presentado en el USAF-NRC Symposium on Personnel, Training, and Human Engineering. Washington, D. C., 1956.
41. Weber, H. *The theory of social and economic organization.* Oxford: Oxford Univ. Press, 1947.

# Comparación entre aumento y reducción como formas de influencia

*Kenneth Ring y Harold H. Kelly*



PARA que un profesor o un entrenador sea efectivo en una situación de aprendizaje social, debe ofrecer un programa de reforzamiento consistente, debe recompensar la conducta que considere correcta o castigar la que considere incorrecta. A veces resulta difícil ser consistente porque el estudiante o la persona entrenada puede evitar que sus respuestas sean vigiladas por el entrenador. A causa de ello, es necesario que el entrenador tome en cuenta los efectos del programa de reforzamiento no solo en la respuesta de discriminación que está tratando de enseñar, sino también en la tendencia del entrenador a ocultar o revelar sus respuestas.

Un hecho acaso importante por afectar el ocultamiento (y el subsecuente aprendizaje) es la relativa magnitud de las recompensas y de los castigos que el entrenador da cuando adquiere información sobre las elecciones hechas por el entrenado. Tomamos en cuenta dos casos: el entrenador ofrece buenas recompensas si el entrenado efectúa la conducta deseada, pero solo castigará de modo leve los "errores" o solo dará pequeñas recompensas a respuestas correctas y castigos masivos a las incorrectas.

Tomado de *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, **66**, 95-102. Reimpreso con permiso de los autores y de la American Psychological Association. Una donación de la Nacional Science Foundation sirvió para sufragar este estudio.

Esos dos procedimientos corresponden en mucho a dos formas de influencia descritas por McGregor (2). El primero es similar al método de aumento, en el que una persona poderosa (el entrenador, a quien llamaremos A) ofrece recompensas para inducir en el entrenado B, cierta conducta deseada; el segundo es similar a la *reducción*, en que, con el mismo propósito, A aplica sanciones negativas siempre que B ejecuta una conducta diferente a la deseada. A McGregor le preocupaba la relativa efectividad de esos dos métodos de influencia, y afirmaba que un uso juicioso del aumento tenía mayores probabilidades de lograr la conducta deseada en el subordinado que las técnicas reductivas. Sin embargo, no mencionó las implicaciones surgidas del aumento versus la reducción en el ocultamiento de respuestas, un factor que, en nuestra opinión, no puede descartarse al explicar las diferencias en el aprendizaje y la influencia que son atribuibles a las dos técnicas.

Respecto a los efectos de esos métodos sobre el ocultamiento de respuestas hecho por B, Thibaut y Kelley (3) indican que, en caso de aumento, B presentará pruebas, de ser necesario, de que ha cumplido con los deseos de A, con lo que asegurará el recibir la recompensa. Sin embargo, si A emplea como técnica la reducción, puede ser ventajoso para B ocultar su conducta o dificultar que A la guíe. Desde luego, la razón es que B puede obtener los mejores resultados ofrecidos por la relación (esto es, puede evitar el castigo) mediante la sumisión o mediante el ocultamiento. Es en especial probable que elija este último si tiene dificultades para cumplir; por ejemplo, cuando no sabe cómo satisfacer los estándares conductuales de A o cuando prefiere no conformarse con ello. En suma, el aumento debe provocar la manifestación, que a su vez aseguraría la retroalimentación consistente venida de A, con lo que B aprendería pronto los estándares conductuales de A. En contraste, la reducción provocaría, de ser difícil la sumisión, el ocultamiento y, por lo mismo, la ignorancia continua de los estándares conductuales de A.

Esos dos modos de influencia no solo tienen diferentes implicaciones en la autoconducción y el aprendizaje de los estándares conductuales de A, sino en que B acepte esos estándares. De usarse el aumento, B debe mostrar con el tiempo la tendencia a aceptar los estándares de A y a adoptarlos como propios. Es de suponer que esto ocurra porque A, como fuente consistente de recompensa para B, adquirirá para éste un valor positivo. Por ello B apreciará lo que A aprecie y despreciará lo que A desprecie. Sin embargo, cuando se usa la reducción, es de esperar que aunque se active la conformidad pública, B no aceptará en privado los estándares de A, por lo menos, no hasta el grado en que los aceptaría, si A usara el método de aumento. Así, en el entrenamiento por reducción, aunque B llegara con el tiempo a aprender los estándares de A (a pesar de sus tendencias de ocultamiento), habría menos probabilidades de que los aceptara.

Veamos más a fondo el problema de cómo afectará las diferencias ya predichas la dificultad que B experimenta al cumplir con los estándares conductuales que A considera correctos. Supongamos que, al principio, B se siente inclinado a revelar, más bien que a ocultar, sus respuestas. Son de esperarse tales tendencias en las numerosas relaciones diarias afectadas por las normas que alientan el comprometerse en algo y la inocencia. Entonces la persona B tiende a revelar sus respuestas a A, si no se le desanima activamente de hacerlo. El procedimiento de aumento no incrementará esta incidencia de "mostrar", pero la técnica reductiva debe hacerla disminuir. Más aún, hasta donde se desanime B de "mostrar" dependerá de cuan a menudo cometa errores y se le castigue por ello. Si se equivoca con poca frecuencia (como cuando el estándar o criterio —como se le llamará de aquí en adelante— es "fácil" en el sentido de que B ya tiende a compartirlo o que, por alguna otra razón, prefiera dar respuestas "correctas"), rara vez se castigará a B y tenderá a mantener su inclinación inicial de "mostrar". El procedimiento de aumento producirá grande retroalimentación positiva para B en comparación con las reacciones comparativamente neutrales obtenidas con el procedimiento de reducción; y aunque esto produce actitudes más favorables hacia A, B debe poder aprender el criterio de A igual de rápido en un caso y en otro.

Por otra parte, si el criterio de A es difícil o poco plausible para B y éste comete muchos errores, recibirá bastantes castigos en la reducción, en contraste con el tratamiento más

bien neutral recibido en el aumento. El primero aumentará la tendencia de B al ocultamiento, y producirá en consecuencia una gran diferencia entre los dos procedimientos respecto al grado en que se aprenda cuál es el criterio de A. El castigo derivado de unir la técnica de reducción y el criterio imposible también producirá desagrado hacia el entrenador y un rechazo del criterio, de seguirse la argumentación ya ofrecida.

En el presente estudio se han evaluado los efectos del aumento contra los efectos de la reducción cuando interactúan con un criterio conductual de plausibilidad intuitiva alta, contra otro de plausibilidad intuitiva baja. La plausibilidad del criterio influye en la probabilidad de que B lo elija por acuerdo propio, sin la intervención de A. También se ha usado una interacción en que sería natural que B revelara sus respuestas a A, por lo menos al principio de la situación. Según el razonamiento antes esbozado, es de esperar que el procedimiento de reducción tenga un efecto particularmente marcado cuando se combina con el criterio de plausibilidad baja.

## MÉTODO

### Sujetos

Se emplearon en el experimento ochenta hombres, todos inscritos en las clases de introducción a la psicología, de la Universidad de Minnesota.

### Procedimiento

Cada sesión experimental implicó un sujeto empleado como entrenado y un compañero como entrenador.[1] El experimentador recibía a cada sujeto (KR) y le informaba que se encontraba dirigiendo un estudio sobre concepciones de enfermedades mentales. Se decía al sujeto que se le pedía participar en ese estudio para que el experimentador pudiera enseñar con mayor efectividad el tema en los cursos de introducción a la psicología, como aquel en que se había inscrito el sujeto. El experimentador agregaba que, de hecho, su asistente realizaba la mayoría del trabajo y que él (el ayudante) entrevistaría al sujeto. Se representaba al compañero como un estudiante graduado en psicología clínica, muy interesado, desde luego, en los problemas de las enfermedades mentales. También se le describía como alguien de opiniones muy firmes respecto a esas enfermedades, y que no dudaba en expresar tales opiniones. Se justificaba esa conducta porque "tendía a hacer que las personas pensaran con mayor criterio sobre el tema de las enfermedades mentales de lo que lo habían hecho en el pasado". En ese momento se decía al sujeto que más tarde el entrevistador lo calificaría según una o dos características; se dijo a la mitad de los sujetos que la calificación se basaría en "lo agradable que usted resulte, en cuanto coopere, en cuanto lo aprecien, etcétera"; la otra mitad creía que iba a ser calificada "según lo franca y honestamente que expresara sus opiniones propias". Se animó a todo participante a obtener una calificación tan alta como fuera posible. Se intentaba afectar con esa manipulación la disposición del sujeto a expresar sus opiniones y su capacidad de respuesta al elogio o a los reproches venidos del compañero. Sin embargo, un análisis subsecuente demostró que esto produjo el efecto deseado; a decir verdad, pareció no ejercer ningún efecto. En consecuencia, se discutirán los resultados del experimento sin tomar en cuenta esa manipulación.

Después de esto, se conducía al sujeto a otro cuarto, donde se le presentaba al compañero, quien explicaba al sujeto la tarea experimental. Simplemente se le pedía revisar una serie de tarjetas con dos afirmaciones en cada una, que describían síntomas de desajuste al estilo MMPI. Por ejemplo, las afirmaciones de la tarjeta 5 decían:

1. "Me deprime mucho no lograr realizar algo importante."
2. "Tengo pesadillas una que otra noche."

Se pidió a los sujetos indicar qué ítem del par de ítemes de cada tarjeta indicaba "el mayor grado de enfermedad mental". Cuando no podía o no sabía decidir, se le animaba a expresar tal imposibilidad. (El entrenador siempre respondía a un "no sé" con el comentario neutro de: "Tome la otra tarjeta, por favor.") Por ello fue innecesario que el sujeto se comprometiera en cada par de afirmaciones. En total había treinta tarjetas.

Según el sujeto iba eligiendo afirmaciones a lo largo de la serie, el entrenador respondía en una de dos formas. Si el sujeto estaba en la condición de aumento, el entrenador respondía con mucha generosidad si la elección del sujeto era "correcta". ("Esa respuesta indica en usted mucha capacidad, señor; la mayoría de la gente no la responde"; o, "para un estudiante de primer año, señor, lo está haciendo usted muy bien".) Naturalmente, se hacían esos comentarios en momentos que parecieran razonables al

[1] Agradecemos a John Hatton haber servido en este carácter.

sujeto y ejercieran un buen efecto. Cuando la elección resultaba "incorrecta", el entrenador la descartaba sin darle mucha importancia. ("Bueno, en esta no puedo secundarlo", o, "no, me inclino a escoger la otra"), y hacía el comentario de modo amistoso y correcto, sin mostrar irritación. Si el sujeto era de la condición reducción, al estar en lo correcto el entrenador asentía con la cabeza y contestaba con un pasivo "ajá". Sin embargo, si el sujeto no estaba de acuerdo con el entrenador, se le informaba de ello. ("Por tres meses hemos realizado esta investigación, y usted es la segunda persona en elegir esa respuesta", o, "bueno, ha de tener sus razones para elegir esa, señor, pero que me cuelguen si sé cuál es".) En tales ejemplos, el entrenador era sarcástico, criticaba y, hacia el final mostraba una exasperación resignada.

Cuando el sujeto terminaba con las treinta cartas, el compañero lo hacía regresar al cuarto del experimentador y éste, tal vez interrumpiendo con ello su otra tarea, le preguntaba al sujeto si estaba dispuesto a realizar otros trabajos. Cuando, invariablemente, consentía, el experimentador lo hacía completar las siguientes tareas en este orden:

1. Revisar una serie de 42 tarjetas (30 las ya vistas antes —aunque ahora distribuidas al azar— y doce nuevas, pero similares) e indicar qué ítem de cada par escogería el entrenador como representación de mayor grado de enfermedad mental.
2. Volver a la serie original de ítemes —una vez más en distinto orden— y manifestar sus opiniones propias; (las tareas 1 y 2 se realizaban en silencio y por escrito).
3. Llenar un cuestionario después del experimento.

Completadas esas tareas, se dio a los sujetos una explicación completa del experimento, y antes de que se fueran se les pidió no comentarlo con otros estudiantes.

Se estructuraron de tal modo las afirmaciones impresas en las tarjetas que, en cada par, una afirmación se caracterizaba como de *ansiedad* y la otra como de *depresión*. Las investigaciones previas (1) que usaron esos ítemes han demostrado que la probabilidad de que el sujeto elija el ítem depresivo de cualquier carta es substancialmente mayor que el de elegir el ítem de ansiedad (los ítemes depresivos recibieron un 65% de elecciones; los de ansiedad, un 35%).

En este experimento, el compañero consideraba correctas las afirmaciones de ansiedad en la mitad de los sujetos; para la otra mitad, tomaba como correctos los ítemes de ansiedad. Así, en el primer caso, escogía los ítemes en concordancia con un criterio de enfermedad mental ya revisado por sujetos previos como relativamente implausible. En el segundo caso, el criterio fue uno relativamente plausible.

En conjunto, hubo cuatro condiciones que podrían llamarse como sigue, dando primero el criterio del entrenador y después su método de influencia: plausible-aumenta (plaus-aum); plausible-reducción (plaus-red); no plausible-aumento (no plaus-aum) y no plausible-reducción (no plaus-red). En cada condición, el $N$ fue de veinte.

## RESULTADOS

### Efectividad de las manipulaciones

**Lo plausible de los criterios.** Si lo afirmado sobre la relativa plausibilidad de los criterios es cierto, esperamos hallar acuerdo en que el criterio de depresión es significativamente más elevado durante la interacción entrenador-entrenado. La primera columna de la tabla 1 ofrece los datos pertinentes y da el número promedio de acuerdos con el criterio obtenido en cada condición.[2] (En los ensayos, cuando el sujeto no lograba dar una opinión, se le daba medio crédito por acuerdo.) Según el análisis de varianza, la diferencia de criterio es significativa en más de 0.001. El término de la interacción no tiene importancia. (En todo el artículo se usan pruebas *two-tailed*.)

**Aumento-reducción.** De haber tenido éxito nuestra manipulación de esta variable, sería de esperar que el sujeto percibiera al entrenador de aumento como más generoso y al entrenador reductor como más criticador. En el cuestionario posexperimental incluimos ciertos ítemes para generar la percepción que el sujeto tenía del entrenador respecto a esas características. Para cada sujeto, la diferencia entre su evaluación de la crítica y la generosidad del entrenador quedó determinada. En la segunda columna de la tabla 1 se dan los promedios de esas diferencias; una puntuación positiva indica que se juzgó al entrenador como relativamente más crítico que generoso. El único defecto significativo es la diferencia aumento-reducción,

[2] La diferencia entre *plaus-red* y *no plaus-red*, por el número de acuerdos, es clara e inequívocamente igual al terminar los primeros diez ensayos.

que resulta importante cuando supera el nivel 0.0001. También es relevante para esta manipulación el ítem del cuestionario posexperimental en que se pide al sujeto indicar cuánto aprecia al entrenador. Las evaluaciones dadas por los sujetos de aumento fueron significativamente mayores ($p < 0.001$) en esta dimensión, y no se presentaron otros efectos importantes.

### Hipótesis experimental

**Ocultación de la opinión.** En la primera columna de la tabla 2 se indica la frecuencia con que los sujetos se rehusaron a expresar opiniones; se presenta el número promedio de ensayos en que ocurrió eso, para los sujetos de cada condición. Como en total hubo treinta ensayos, puede verse que el nivel absoluto de fracasos en descubrir las opiniones propias fue muy bajo —menos del 10%—, tanto en los grupos plausibles como en los no plaus-aum. Sin embargo, en el grupo no plaus-red el porcentaje es substancialmente mayor, pues se acerca al 25%. Al analizar la varianza, se ve un criterio significativo y un efecto de orientación del entrenador; pero también es obvio que ello se debe en gran parte al promedio alto del grupo no plaus-red. De hecho, la suma de interacción de los cuadrados es mayor que la de cualquier efecto medio, y resulta significativo en nivel 0.01. Como se anticipara, en el método de influencia aparece la diferencia mayor cuando el entrenador usa un criterio de plausibilidad baja.

**Aprendiendo el criterio del entrenador.** El lector recordará que al terminar la "entrevista" el sujeto regresó con el experimentador, quien le pidió afirmar qué ítem del par pensaba que elegiría el entrenador. En algunos casos el sujeto informaba de ítemes sobre los que ya había dado su opinión el entrenador; en otros casos, "adivinaba" cómo respondería el entrenador a un ítem "nuevo". (Las dos series de ítemes dieron resultados idénticos y están, por consiguiente, combinadas.) En la segunda columna de la tabla 2 se presenta, para cada condición, el índice de conocimiento del criterio del entrenador (número promedio de afirmaciones correctas respecto a cómo habría elegido el entrenador). Si se observa la tabla, se verá que todos los grupos, menos no plaus-red, han aprendido bastante bien (la puntuación perfecta sería 42). Por desgracia, el análisis de varianza indica que ningún efecto es significativo (el efecto de criterio alcanza un nivel significativo entre 0.05 y 0.10); tampoco resultó significativa la interacción ($0.10 < p < 0.20$), en contradicción con nuestras predicciones. No obstante, la tendencia de los datos resultó como se esperaba, aunque los niveles de significación dejan mucho por desear.

En apoyo a nuestra suposición de que la ocultación retarda el aprendizaje, se obtuvo en todas las condiciones una correlación significativa negativa entre la frecuencia de ocultación y el índice de aprendizaje ($r - 0.33$, $p < 0.01$).

**Aceptación del criterio del entrenador.** Otra tarea posexperimental impuesta al sujeto tras de la entrevista fue, una vez más, indicar qué ítem de cada par, de las treinta tarjetas originales, representaban "el mayor grado de enfermedad mental". Cuando se les comparó con las respuestas dadas por el sujeto durante la interacción, los datos sugirieron hasta qué grado se adoptaban las opiniones del entrenador. Se derivó un índice de esto computando la diferencia entre el número de veces que el sujeto estaba de acuerdo con el entrenador respecto a la tarea y el número de veces que, de hecho, había expresado su acuerdo cuando se le entrevistó; se dividió la diferencia entre el grado de posible cambio

**TABLA 1.** *Pruebas de la efectividad de las manipulaciones*

| | *Condición experimental* | | | |
|---|---|---|---|---|
| *Variable dependiente* | Plaus-Aum | Plaus-Red | No plaus-Aum | No plaus-Red |
| Acuerdo con el entrenador durante la interacción | 19.4 | 19.8 | 15.1 | 12.6 |
| Puntuaciones de la crítica hecha por el entrenador | −1.8 | +0.7 | 1.6 | +0.8 |

TABLA 2. *Pruebas de las hipótesis experimentales*

| *Variable dependiente* | *Condición experimental* Plaus-Aum | Plaus-Red | No plaus-Aum | No plaus-Red |
|---|---|---|---|---|
| Rehusarse a expresar opiniones | 2.65 | 2.25 | 2.45 | 6.95 |
| Conocer las elecciones del entrenador | 33.0 | 32.6 | 32.8 | 26.7 |
| Adoptar las opiniones del entrenador | +0.30 | +0.23 | +0.27 | −0.14 |
| No estar de acuerdo con las opiniones atribuidas al entrenador | 6.90 | 5.68 | 9.45 | 15.56 |

en dirección de la diferencia. Por ejemplo, si el sujeto estuvo de acuerdo en veinte ítemes después, pero sólo en diez durante la entrevista con el entrenador, su puntuación de adopción sería $\frac{20-10}{20} = 0.50$. Una puntuación positiva indica que el sujeto se aproxima mucho al entrenador en sus opiniones después de ser entrevistado que durante la entrevista; una puntuación negativa significa lo contrario.

Ya es familiar el patrón de resultados ofrecido por las puntuaciones promedio de adopción, que aparece en la tercera columna de la tabla 2. Todos los grupos, excepto no plaus-red, están influidos en dirección favorable. El análisis de varianza da como resultado un efecto de criterio significativo ($p < 0.025$), un efecto significativo debido al método de influencia ($p < 0.01$) y una interacción fronteriza ($p = 0.06$, aproximadamente). En resumen, el patrón de resultado se parece mucho al que se anticiparía, dados los datos presentados con anterioridad.

Se llevó al cabo otro análisis, que trataba de estudiar la aceptación desde un ángulo diferente. Podría discutirse que el análisis anterior castiga de modo injusto a los sujetos de la condición no plaus-red, lo que provoca puntuaciones de adopción bajas, simplemente por reflejar la falta de conocimiento del criterio del entrenador, y no como indicación de su tendencia a rechazarlo. Para eliminar cualquier posible efecto causado por conocer el criterio del entrenador, se descartó el acuerdo real y, en lugar de ello, se calificó a cada persona según su acuerdo con las opiniones que imputaba al entrenador, fueran correctas o no. De acuerdo con esto, se compararon las elecciones posexperimentales del sujeto en los treinta ítemes originales, con aquellas atribuidas al entrenador, y se contaron los casos de desacuerdo. Se dan los resultados en la última columna de la tabla 2.[3] Como puede verse, el rechazo es mucho mayor cuando se usa el criterio de baja plausibilidad, como es de suponer. Sin embargo, el mayor grado de rechazo se presenta en el grupo no plaus-red ($p < 0.01$ para la comparación con el grupo no plaus-aum). Por consiguiente, los resultados de este análisis concuerdan con los precedentes, que indican el poderoso efecto del procedimiento de reducción cuando se le aparea con un criterio no plausible.

## DISCUSIÓN

Este es el segundo de una serie de estudios dedicados a investigar los efectos de ciertos programas de entrenamiento sobre la ejecu-

[3] En este análisis se eliminaron los pocos sujetos que durante la "entrevista" ocultaron con mucha frecuencia sus opiniones, pues los índices de rechazo computados para ellos habrían resultado sumamente inseguros, por estar basados en pocos casos. Hubo de eliminarse un sujeto del grupo plaus-red y cuatro del grupo no plaus-red. También debe indicarse que como los sujetos se vieron forzados a indicar lo que pensaban de las opiniones del entrenador, y como los sujetos no plaus-red tenían menos *confianza* en sus "aciertos" que los sujetos de otras condiciones, este método de análisis no controla adecuadamente las diferencias en la falta de conocimiento del criterio del entrenador.

ción de las personas entrenadas. En esta sesión no solo deseamos tomar en cuenta los hallazgos del estudio presente, sino relacionarlos con los del primer experimento. En ese experimento (**1**) comparamos programas de entrenamiento "confiables" y "sospechosos" según sus efectos sobre la tendencia de los entrenados a revelar sus respuestas, y según aprendían a conformarse al estándar conductual del entrenador. En cualquier ocasión, durante el entrenamiento, cuando el entrenado elegía entre dos categorías de respuesta respecto a las cuales el entrenador intentaba enseñarle una preferencia determinada, también tenía opción por revelar o por ocultar su elección. Los dos programas se diferenciaban por las acciones que el entrenador realizaba al saber que el entrenado había ocultado su respuesta (aunque, desde luego, no sabía cuál era la respuesta). Si un entrenador sospechaba que el entrenado había elegido incorrectamente al ocultarse, se le comparaba con un entrenador confiado, que en circunstancias similares supusiera que el entrenado había elegido la respuesta correcta. Se halló que el primer procedimiento era más efectivo para animar a revelar las respuestas, y producía una puntuación final más alta de adherencia al criterio conductual del entrenador.

Es probable que puedan generalizarse esos resultados a varias situaciones de la vida real. Sus implicaciones son en particular importantes respecto a las desventajas de que el entrenador proporcione sin contingencia retroalimentación positiva (como en la condición de confianza) cuando el entrenado da una respuesta análoga a esconder. Algunos casos que probablemente implican tal retroalimentación incluirían el niño simpático que dice algo encantador, justo antes de que los padres hagan un comentario evaluador; el jefe que presenta sus ideas a un subordinado, sin querer subrayar su *status*, de modo que el subordinado tiende a volverse un "acatador"; la persona incapacitada que subraya su desventaja en momentos oportunos, a modo de dificultar que se hagan comentarios no favorables sobre su ejecución, y la persona insegura que, por su autocrítica extrema, tiende a obtener un elogio rutinario, sin tomar en cuenta cuál es su ejecución. En circunstancias como éstas, el entrenador (padre, subordinado, etcétera) puede sentirse tentado a actuar de modo similar al del entrenador confiado, dando retroalimentación positiva, sin tomar en cuenta la ejecución mientras acompañe a ésta una respuesta auxiliar apropiada (en el experimento, ocultar; el comentario encantador, la alusión al *status*, etc., en los ejemplos). Los resultados del primer experimento sugieren que de sucumbir el entrenador a esta tentación, puede aprenderse la respuesta auxiliar, y ello funcionará en detrimento de que el entrenado aprenda las verdaderas evaluaciones que otros hacen de su conducta.

Tanto el estudio anterior como el presente muestran lo deseable de que el entrenador tome en cuenta si el entrenado tiene oportunidades de elegir relevantemente cuando no está bajo la vigilancia de aquél. De ocurrir así, debe tomar en cuenta los posibles efectos de su programa de entrenamiento cuando anima al entrenado a intentar tal ocultación. El primer estudio está dedicado al caso en que el entrenador conoce todas las ocasiones en que el entrenado hizo una elección relevante. En esas condiciones, el programa de sospechas, donde se supone que el entrenado hará lo peor por hacer, equivale a castigar todos los ejemplos de ocultación y a manejar los ejemplos de manifestación de acuerdo con sus méritos. Este método es más efectivo, como se ha dicho, para animar se muestren las respuestas y para aprender el criterio del entrenador que el procedimiento de confianza, que tiende a recompensar la ocultación.

Puede aplicarse el presente estudio a una gama mayor de situaciones de entrenamiento, pues implica programas que permiten al entrenador no responder o responder de un modo vago cuando no logra captar la elección relevante. Por ello, no necesita conocer muchos de los ejemplos en que el entrenado se enfrenta a tales situaciones de elección. Las pruebas sugieren que mientras use la técnica de aumento —dar buenas recompensas por la sumisión manifiesta y mostrar tolerancia a la no sumisión manifiesta—, el entrenado tenderá a mantener una tasa adecuada al mostrar sus respuestas y, por consiguiente, aprenderá de modo satisfactorio el criterio del entrenador. Por otra parte, el método reductivo, que busca castigar los errores, desanimará el mostrar las respuestas e interferirá con el aprendizaje del criterio.

¿Qué implican los dos estudios, si se les considera juntos? El primero sugiere el valor

de usar el castigo para desanimar el ocultar respuestas, y el segundo evalúa el recompensar las respuestas, para animar el mostrarlas. Tal vez la mejor estrategia general para combinar las ventajas del programa de sospecha y del de aumento sería aquella que proporcionara castigos en los casos descubiertos de ocultación, castigara muy suavemente (solo para informar al entrenado de que se ha equivocado) los errores manifiestos y aprobara decididamente las conductas correctas que se revelaran. Cuando no se esté seguro de que la respuesta dada sea la relevante, es mejor que el entrenador tenga una reacción neutral. Intentar cualquier otro tratamiento es arriesgar el ofrecer un programa de reforzamiento que no ofrezca bases para aprender a mostrar la elección hecha o a hacer la elección deseada.

Tal vez el hallazgo más importante de este estudio tenga que ver con la interacción entre el método de influencia del entrenador y lo plausible de su criterio. Específicamente hablando, hubo la tendencia a combinar la influencia por reducción con el criterio no plausible, para abatir considerablemente el nivel de revelar la opinión propia, de aprender el criterio del entrenador y de aceptar su criterio. Se explicaría tal resultado así: se redujo deliberadamente la probabilidad de que el sujeto eligiera los mismos ítemes que el entrenador mediante un criterio no plausible. Al hallarse a menudo en error, y al recibir duras críticas por ello, el sujeto terminaba por sentirse ansioso y confundido de tener que seguir eligiendo lo que fuera: su resultado esperado no es muy seductor. Si rehusa elegir, puede evitar la censura del entrenador. Cierto que al hacer esto pierde la oportunidad de obtener la recompensa (una alabanza moderada), pero la probabilidad de recibir tal recompensa pequeña es substancialmente menor que la de recibir críticas del entrenador. Por ello, comienza a ocutar sus opiniones (por lo menos, relativamente hablando, más que los sujetos de las otras condiciones). Desde luego, esto provoca una respuesta evasiva en el entrenador. Así, hasta donde el sujeto se rehúse al compromiso, no logrará descubrir lo que el entrenador piensa. En consecuencia, se empeora el aprendizaje del entrenado. Existen dos razones para que el entrenado no adopte las opiniones del entrenador. Una se deriva obviamente de que, dada su negativa a expresar opiniones propias, el entrenado simplemente no sabe cuáles son las opiniones del entrenador. Segundo factor es el efecto negativo que se genera mediante la técnica de reducción. Simplemente ocurre que el entrenado no se *interesa* por las opiniones del entrenador y, cuando tiene alguna idea sobre ellas, carece de motivación para aceptarlas. Desde luego, es posible que una motivación de aprender disminuida (así como la ansiedad asociada con el elegir) pudiera explicar en parte el bajo nivel de aprendizaje manifestado por este grupo de sujetos.

La interacción entre el método del entrenador y su criterio tiene una posible implicación de considerable interés, especialmente respecto a las aplicaciones prácticas de esos resultados según indican nuestros resultados claramente. La reducción es menos efectiva, y a decir verdad de lo más detrimente, cuando el estándar del entrenador es tal, que el entrenado comete muchos errores al empezar la interacción. Piénsese ahora en un entrenador verdadero; no uno programado para seguir consistentemente uno u otro método, sino alguien libre de cambiar su técnica cuando lo desee. ¿No sería probable que, siga el método que siga, tienda a frustrarlo y a hacerlo buscar la reducción una tasa alta de errores por parte del entrenado? No que ello ocurra en cada ocasión, sino que la adopción espontánea de la reducción como técnica de influencia puede ocurrir, con toda probabilidad, en esas mismas condiciones en que nuestros resultados la consideran de lo menos efectiva.

En este experimento, tiene cierto interés un hallazgo que se relaciona con la ejecución de los sujetos no plaus-aum. Este grupo aprendió el criterio del entrenador tan bien como cualquier otro grupo y lo usaron (esto es, aceptaron) virtualmente en el mismo grado que lo usaron los sujetos de las condiciones plausibles. Y ello ocurrió a pesar de que lo plausible del criterio de ansiedad fue decididamente más bajo que el del criterio de depresión. En apariencia, tras de la influencia por aumento que esos sujetos recibieron al usar tal criterio, hallaron que no fue tan no plausible después de todo. El resultado parece similar al descrito por Kelman (1956, sin

publicar[4]) y surgido del proceso de identifijación, que exige del agente de influencia ser atractivo para la persona influida. Kelman presenta pruebas de que la influencia resultante solo se manifiesta cuando el agente de influencia es sobresaliente en opinión de la persona influida. Las actuales pruebas son por completo consistentes con ese enfoque, aunque no se tengan pruebas de que la influencia manifestada por el grupo no plaus-aum sólo aparecería en condiciones "sobresalientes". En general, los resultados del experimento concuerdan con la afirmación de Thibaut y Kelley (**3**): la distinción entre aumento y reducción es paralela a dos procesos de influencia de Kelman, el de identificación y el de sumisión. Se cree que el primero provoca conformidad siempre que la relación con la persona influyente se mantenga en mente, como es probable que ocurra con nuestros datos de aumento. Se cree que la última provoca conformidad, de provocarla, solo bajo la vigilancia del influyente. En este caso, la persona influyente reductiva no insistió en la sumisión. De hecho, permitió a la persona influida evitar las consecuencias de su vigilancia al no tomar partido. El propósito principal de nuestro estudio ha sido demostrar las consecuencias de que el entrenador tome partido.

[4] Monografía de circulación privada, llamada "Social Influence and Personal Belief: A Theoretical and Experimental Approach to the Study of Behavior Change".

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS


1. Kelley, H. H., y Ring, K. Some effects of "suspicious" versus "trusting" training schedules. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1961, **63**, 294.
2. McGregor, D. M. The staff function in human relations. *Journal of Social Issues*, 1948, **4**, 5-22.
3. Thibaut, J. W., y Kelley, H. H. *The social psychology of groups.* Nueva York: Wiley, 1959.

# Algunas condiciones que afectan el uso del congraciamiento para influir sobre la evaluación de la ejecución

*Edward E. Jones, Kenneth J. Gergen,*
*Peter Gumpert y John W. Thibaut*



La relación trabajador-supervisor puede ser, y ha sido, fructíferamente concebida como la relación de poder en que está implicada un canje de productos conductuales (6). Para decirlo con mayor sencillez, el trabajador cambia su esfuerzo productivo por recompensas tangibles como el salario, o por recompensas intangibles como la aprobación y las perspectivas de promoción. El supervisor controla de distintas formas el pago de esas recompensas, de modo de obtener incentivos óptimos para lograr del trabajador una ejecución efectiva. Se dice que el supervisor tiene poder superior principalmente porque puede ayudar a dañar al trabajador en mayor medida que éste puede ayudarlo o dañarlo a él. A menos que soliciten su capacidad de trabajo en otra parte y las barreras para cambiar de trabajo sean mínimas, el trabajador depende más del supervisor que éste de él.

Dada su relativa dependencia, el trabajador se ve motivado a cumplir con las directivas del supervisor y debe aprender a aceptar el criterio de éste para evaluar la ejecución. Hecho eso, está en posición de mantener sus resultados en buen nivel al trabajar de acuerdo con tal criterio. Después, al dominar la tarea, el trabajador ejerce de hecho contra-

Tomado de *Journal of Personality and Social Psychology,* 1965, 1, 613-625. Reproducido con permiso de los autores y de American Psychological Association. Aportaciones del National Science Foundation y la Office of Naval Research ayudaron a realizar esta investigación.

poder sobre el supervisor y puede reducir el alcance de resultados recibidos a los situados en el extremo positivo del espacio potencial de resultados.

Aunque el trabajador pueda así controlar efectivamente al supervisor mediante sus propios movimientos dentro del sistema tarea, tales medios de control o contrapoder no están siempre disponibles. El trabajador que carezca del talento apropiado puede ser incapaz de satisfacer los estándares del supervisor, o esos estándares pueden resultar tan ambiguos en sí que obscurezcan la ruta de resultados positivos. En tales circunstancias, sería de esperar que hubiera intentos de controlar al supervisor, ocurridos fuera del sistema tarea en sí (2). Así, el trabajador ineficaz o confundido podría intentar presentarse en forma positiva para inclinar al supervisor en su favor. Esto aumentaría efectivamente los resultados del trabajador sólo cuando el supervisor en sí estuviera incierto sobre la buena o mala ejecución, o cuando fuera libre de escoger entre estándares en competición al valorar una tarea compleja.

Esta investigación busca algunas de esas formas alternativas de influir sobre el supervisor. Intenta explorar ciertas condiciones que afectan la adopción de estrategias buscadoras de atracción en un ambiente de ejecución. Por conveniencia, se reúnen esas estrategias bajo la rúbrica de *congraciamiento,* que hace referencia a los intentos voluntarios e involuntarios de manejar una impresión para aumentar la atracción que pueda sentir por uno otra persona (3). La posición fundamental del artículo es afirmar que tales estrategias de congraciamiento son identificables en situaciones laborales donde no puede controlarse al supervisor con facilidad mediante el sistema de trabajo, y el supervisor tiene cierta libertad de desarrollar y modificar sus estándares para evaluar la ejecución. Se supone que la forma específica que toma el congraciamiento está en función de los indicios proporcionados por el supervisor respecto a sus valores propios y a su orientación interpersonal.

Solo en los últimos tiempos la psicología del congraciamiento ha empezado a recibir atención como problema experimental. En un estudio muy relacionado en método con los actuales, Jones, Gergen y Jones (5) investigaron los usos diferentes de las tácticas de congraciamiento en función del *status* en una unidad de CEOR * sin graduar. En dicho estudio, presiones inducidas experimentalmente para lograr una impresión atrayente, hicieron que todos los sujetos mostraran mayor conformidad de opinión con el objetivo, hizo que los sujetos de *status* alto fueran más modestos al describirse a sí mismos y que los sujetos de *status* bajo calificaran al objetivo de modo más favorable. Se incluyeron en el presente estudio como variables dependientes las mismas tres categorías tácticas: conformidad de opinión, autopresentación y realce del otro. Aunque esos tipos de comunicación no agotan las posibilidades tácticas del congraciamiento, cubren una buena zona de terreno y ofrecen posibilidades convenientes para medir cuantitativamente.

Ya situado el escenario y presentados los actores, podemos pasar a considerar en detalles más concretos los problemas y las oportunidades creadas en el actual experimento. Piénsese en un trabajador a quien se ha dado una tarea vaga, compleja y ambigua, que implica una serie de problemas similares, que se le exige resolver conforme al método de ensayo y error. Rápidamente se da cuenta de que los problemas son resolubles, pero que sus perspectivas de resolverlos no son buenas: un supervisor, a quien acaba de conocer, le proporciona un patrón de resultados indicadores de una pobre ejecución en una serie de problemas prácticos. Aunque es un arreglo experimental plausible, el trabajador entra en una interacción controlada con el supervisor. Intercambian opiniones sobre temas importantes y triviales, intercambian autoevaluaciones y terminan valorando las puntuaciones mutuas. Esta interacción controlada permite al trabajador intentar impresionar al supervisor, de sentirse inclinado a hacerlo. ¿Qué condiciones atraen probablemente al trabajador para que utilice esa oportunidad?

Como sugiere la discusión anterior, el grado de libertad fiscalizadora al desarrollar y aplicar estándares de evaluación, parece crítica. Así, en el experimento el trabajador descubre que el supervisor tiene libertad de decidir, después de cada ensayo, si la solución es correcta, o que está compometido en una serie

* CEOR = Cuerpos de Entrenamiento para Oficiales de la Reserva. (ROTC en inglés.)

de soluciones de problemas que ha resuelto de antemano. En el primer caso, existe la posibilidad de influir sobre las decisiones del supervisor en favor del trabajador; no hay tal posibilidad en el último caso. Entonces, lo general sería predecir que el congraciamiento ocurre cuando el supevisor está potencialmente abierto a la influencia, pero no cuando se le limita a criterios preestablecidos al decidir si debe recompensar o castigar.

Pero de ocurrir el congraciamiento, ¿qué forma tomará probablemente y cómo puede identificársele? La experiencia común sugiere que se presentan los intentos de congraciamiento cuando las perspectivas de éxito (es decir, crear una impresión atractiva) superan los riesgos de fracaso. Determinan esos prospectos las condiciones de interacción colindantes y las características aparentes de la persona-objetivo. Más aún, las características de la persona-objetivo deberían conformar de hecho la forma de congraciamiento, una vez que ocurre. En el presente experimento, el trabajador recibió uno de dos patrones de preinformación respecto a las creencias y los valores del supervisor. Se hizo creer al trabajador que el supervisor, en su papel de líder, en especial valoraba la unión, lo servicial y la solidaridad del trabajador, o que solo lo preocupaba la ejecución efectiva, y no le preocupaban mayormente los aspectos de cohesión de grupo y estilos personales que contribuyen a ello.

Conocido esto, pueden predecirse algunas de las variaciones más probables para impresionar a la administración en función de la flexibilidad del supervisor a la influencia y sus puntos de vista personales respecto al liderazgo. Puede predecirse con confianza que la conformidad de opiniones o el acuerdo entre trabajador y supervisor debe ser mayor cuando el último acepta influencia y adecuación de valores, menos cuando acepta influencia, pero admira la competencia y la ejecución. En las últimas condiciones, mostrar independencia proporciona ciertas pruebas de competencia mediante la relación asociativa que probablemente une a la competencia con la seguridad y con la confianza en sí mismo. Cuando el supervisor no acepta influencia, la conformidad debe resultar moderada y más en la línea de un reajuste cognoscitivo que de un cambio de opinión instrumental.

No fue tan clara la predicción respecto a la autopresentación. Lo más razonable fue suponer que quienes ejercían la opción de congraciamiento mostrarían que ellos también valoraban cualesquiera atributos personales subrayados por el supervisor, e intentarían convencer al supervisor de que poseían tales atributos en buen número. Mientras que la primera parte de esta predicción aceptaba comprobación directa (se pidió a los sujetos comprobar aquellos atributos que consideraban importantes), la segunda parte presentaba dificultades. Es probable que la autopropaganda llamativa sea poco atrayente como táctica de congraciamiento y a una persona le es difícil establecer su afabilidad o su competencia mediante la simple autodeclaración. Entonces, se predijo con el sobresalto que los sujetos se describirían a sí mismos de modo más positivo en atributos admirados por el supervisor que en atributos empequeñecidos por él, y que tal tendencia sería en especial fuerte cuando el supervisor estuviera potencialmente dispuesto a la influencia.

Respecto a la tercera variable dependiente, otra de realce, se predijo que los sujetos en las condiciones de disposición a la influencia serían más favorables en las evaluaciones del supervisor que los de las condiciones cerradas. Se esperaba que esto fuera en especial cierto en los atributos personales que se sabe el supervisor aprecia.

## MÉTODO

### Sujetos

Participaron como sujetos experimentales un total de cincuenta voluntarios masculinos no graduados. Reclutados en el curso de introducción a la psicología de la Universidad de North Carolina, todos menos siete de dichos sujetos habían completado anteriormente un escrutinio de la *opinión del campus* en una sesión de pruebas en grupo. Ese cuestionario sirvió como medida para inferir conformidad de opinión en el experimento, y por fuerza limitó el análisis de esa variable dependiente a quienes completaron el escrutinio. Se descartaron todos los datos de los cuatro sujetos restantes, sea porque los sujetos sospechaban o porque era obvio que habían entendido mal las instrucciones experimentales. Se dispuso entonces de un total de treinta sujetos para estudiar la conformidad de opinión, mientras que cuarenta y seis sujetos proporcionaron datos útiles para el análisis restante.

**PROCEDIMIENTO**

Los sujetos aparecieron en pares para el experimento y se les presentó a un cómplice empírico, identificado como un estudiante graduado en administración de empresas. Se informó a los sujetos que participarían en un juego diseñado para simular las características de una empresa comercial verdadera. El estudiante graduado supervisaría el juego. Evaluaría la ejecución de los dos sujetos y subiría o bajaría puntos de acuerdo a la ejecución.

En seguida el experimentador explicó que se dividiría el periodo en tres partes. Primero, una sesión de práctica, para que los sujetos aprendieran a jugar el juego. Después, una sesión de "conózcase", en que sujetos y supervisor se conocerían un poco mejor como personas. Finalmente, se trataría de obtener puntos en el juego. Aunque de continuo se llamaba al juego final clímax del experimento, la tarea hacia la que todo se dirigía, nunca llegaba a jugarse.

*Variación en las condiciones de juicio del supervisor.* Se dijo a todos los pares de sujetos que el supervisor había consultado de antemano cierta literatura pertinente, para prepararse a juzgar la tarea. Sin embargo, el experimentador subrayaba a una mitad de los pares y al supervisor que la información era general en sus implicaciones y, agregaba, volviéndose hacia el supervisor,

> esos materiales... no le darán a usted la información específica necesaria para evaluar las decisiones de los otros en el juego. Tendrá usted que esperar hasta oír la respuesta de cada trabajador cada vez, y luego usará su juicio para conceder los puntos.

Dada la libertad implícita del supervisor para hacer decisiones en el momento, de aquí en adelante se llamará a esa variación educativa juicio abierto o, simplemente, condición abierta.

Se dijo a los pares de sujetos restantes que los materiales estudiados por el supervisor antes de que ellos llegaran proporcionaban gran parte de los datos en que se basarían las respuestas. Además, se dijo a los sujetos de esta condición cerrada o de juicio cerrado:

> Que el supervisor ya ha registrado sus respuestas a cada uno de los problemas prácticos y también a cada uno de los problemas del juego que va a jugarse... Esas respuestas servirán de patrón, y se juzgarán las respuestas acertadas o erróneas de cada participante, según sus respuestas coincidan o no con las del supervisor.

Tras haberse inducido la variación abierta o la cerrada, el supervisor pasaba a un cuarto adjunto, para terminar de juzgar los materiales.

*Sesión de práctica.* A continuación el experimentador esbozaba el resto del procedimiento. Se situaría a los sujetos en cabinas individuales y se proporcionaría a cada uno un manual de problemas de práctica, un juego de formas para mensajes y una hoja de calificaciones. El manual contenía catorce series de cuatro anuncios publicitarios, y cada serie contenía anuncios referentes a diferentes productos de consumo (por ejemplo, corbatas, lavadoras, cremas faciales). Sería tarea de cada sujeto clasificar los cuatro anuncios de cada serie, según su probable efectividad para aumentar las ventas del producto tratado. Se apuntaría tal clasificación en una forma que el experimentador llevaría al supervisor. Este último comunicaría a cada sujeto, mediante un micrófono, el número de puntos ganados o perdidos en el ensayo. Aunque los sujetos no estarían compitiendo de modo formal, se permitiría a cada uno de ellos escuchar el número de puntos ganados o perdidos por él y los resultados obtenidos por los otros sujetos.

Para proporcionar un incentivo de significación que diera interés al juego, se dijo además a los sujetos que la American Advertising Council lo patrocinaba, y que se pagaría a cada sujeto de acuerdo con el número de puntos obtenidos durante el juego. A cada sujeto se le daría un dólar de entrada, pero podría ganarse hasta diez dólares si el supervisor aprobaba sus elecciones. Se subrayaba que el supervisor no sabía que los puntos tenían valor monetario, pues saberlo podría hacerlo en exceso generoso al calificar. Según avanzara el juego, los sujetos deberían usar sus hojas de calificación para mantenerse al tanto de sus pérdidas y ganancias.

Entonces se daba a cada sujeto una cabina, se le asignaba una letra de identificación, que le serviría durante el resto del procedimiento. Ambos sujetos recibían la letra A y ambos creían que el otro tenía la letra B. Las series de anuncios, en la sesión de práctica, eran de dos tipos distintos, y se organizaron las hojas de calificación a modo de subrayar que se usaría un grupo de anuncios en revisar y periódicos; el resto sería utilizado en radio y televisión. Según los sujetos iban pasando las series de anuncios, descubrían (por estar dispuestos así) que ganaban muchos puntos en los anuncios de radio y televisión, pero que perdían en los ítemes de revistas y periódicos. Además, se hizo creer a cada sujeto que el otro iba bien en los anuncios de revistas y periódicos, pero mal en los ítemes de radio y televisión. Al terminar la sesión de práctica, el experimentador anunciaba que, debido a limitaciones de tiempo, el juego

real solo tomaría en cuenta uno de los dos tipos de anuncios. Mediante un volado prevenido, indicó que en el juego real sólo los ítemes de revistas y periódicos serían usados.

Esta secuencia de acontecimientos elaboradamente controlados tenía por objeto servir a varios propósitos. Era necesario hacer que el sujeto esperara lograr pobres resultados en el juego, pues así, no podría controlar con efectividad los resultados mediante una feliz ejecución de la tarea; el hecho de que otro sujeto probablemente pudiera lograr buenos resultados en el juego real agregó aminoración a la motivación del sujeto. Y sin embargo, cada sujeto había obtenido, de hecho, tan buenos resultados como el otro en el ítem promedio del juego de práctica, pues aunque era inferior en un tipo de ítem, era superior en el otro. Se esperaba que esta disposición de cosas serviría para minimizar las implicaciones de fracaso potencial al trabajar en los problemas de práctica, y que inhibirían reacciones defensivas tales como la distorsión autística de los resultados esperados. Como, a fin de cuentas, las perspectivas quedaron determinadas por una arbitraria decisión del volado, no había supuestamente objetivo dispuesto a quien culpar y el sujeto estaba libre de conformarse como mejor pudiera a la mala situación.

*Pseudointeracción para conocerse.* Como se indicó antes, se interpuso un cambio de mensajes para conocerse entre el juego de práctica y el juego "real", que supuestamente constituiría el clímax del experimento. Se introdujo este intercambio de información personal, según el experimentador, para que el juego resultara una simulación más válida de una organización comercial verdadera, donde

> la ejecución... implica muchos factores sociales complicados. Puede ponerse a trabajar una organización de cierto modo, pero como funcione en realidad está a menudo afectado por cómo la gente que trabaja junta se siente, así como el entendimiento mutuo, y sucesivamente.

El experimentador intentó justificar esa disposición artificial de la interacción afirmando que un intercambio controlado de mensajes haría más fácil seguir la huella del "proceso de hacerse amigos", y aseguraría que cada sujeto tuviera oportunidad igual de dar al supervisor información de sí mismo.

Para comenzar la sesión de conocerse, el experimentador dijo a los sujetos que podrían escuchar mediante el sistema de sonido mientras él, el experimentador, hacía algunas preguntas al supervisor. Después de esto, se darían a cada sujeto instrucciones detalladas para el intercambio de mensajes escritos entre él y el supervisor. Entonces el experimentador abandonaba el cuarto y ponía a funcionar la grabación de una entrevista entre él y el supervisor. Tras de cortar transversalmente la variación de condiciones en los juicios del supervisor (abierto contra cerrado), se introdujo en este momento una variación en los valores expresados por el supervisor respecto al liderazgo. El formato general de la entrevista fue igual en todas las condiciones: se pidió al supervisor discutir sus ideas sobre la relación entre un supervisor y su trabajador, exponer sus puntos de vista sobre la elección de personal para la industria y comentar los criterios generales para determinar las diferencias de salario y la promoción. Las respuestas grabadas del supervisor a esos problemas se diferenciaban radicalmente en las dos mitades del muestreo de sujetos.

La mitad de los sujetos escucharon una entrevista en que el supervisor constantemente subrayaba el lado "humano" de los negocios. En sus comentarios hacía hincapié en factores como el espíritu de cooperación, la importancia de llevarse bien con otros, la consideración y la comprensión. Sencillamente no mencionaron la competencia y la motivación de ejecución al discutir consideraciones relevantes, aunque tampoco se las rebajó explícitamente. Dado el hincapié hecho en la adecuación y la solidaridad social en la entrevista, de aquí en adelante se llamará al supervisor de esta condición sol. Los sujetos restantes quedaron expuestos a una entrevista en que el supervisor acentuaba sobre todo la calidad y la cantidad obtenidas en la ejecución del trabajo. Al elegir y evaluar a los trabajadores, las únicas características personales importantes por considerar deberían ser las asociadas con el talento y la perseverancia. Los pensamientos, los sentimientos y las reacciones de un hombre respecto a su trabajo solo a él le atañen. Dado el hincapié hecho en la ejecución y la productividad, el supervisor de esta condición recibirá de ahora en adelante el nombre de prod. Se buscó que la variación sol-prod reflejara versiones extremas de las orientaciones del líder, que a menudo se distinguen en la literatura sobre diferenciación de papeles en grupos pequeños. Bales y Slater (*1*, 304), por ejemplo, contrastan

> la persona que simboliza las demandas para cumplir las tareas y [la] persona que simboliza las demandas de las necesidades sociales y emocionales,

y supone que esa diferenciación fundamental se presenta en todos los sistemas sociales.

La seudointeracción que siguió a la entrevista implicó, de hecho, un intercambio de cuestionarios entre cada sujeto y el supervisor. Como las respuestas del cuestionario del sujeto proporcionaron los datos de la variable dependiente principal del estudio, en ese contexto se estudiará la naturaleza de los cuestionarios.

**Medidas de la conformidad de opinión, de la autopresentación y de otras mejorías**

Cada sujeto completó en la misma secuencia un cuestionario de autocalificación, que se transmitiría al supervisor, una versión reducida del mismo cuestionario de opinión que había completado anteriormente, en ese semestre, y finalmente calificaba al supervisor mediante la misma forma de cuestionario usada para las autoevaluaciones. Se le hizo creer que el supervisor llenaba el cuestionario de opinión mientras que él, el sujeto, se calificaba a sí mismo; que el supervisor estaba llenando su forma de autoevaluación mientras que el sujeto daba sus opiniones y que ambos se evaluaban uno al otro durante la fase final del intercambio. Es importante recordar que el sujeto estaba consciente de las opiniones del supervisor en el momento de dar las suyas; que el sujeto estaba consciente de cómo el supervisor se había autocalificado antes de que el sujeto lo calificara, y que todas las respuestas al cuestionario se daban con el claro entendimiento de que las transmitiría al supervisor.

La forma de calificación para autodescripción consistía de veinte pares de antónimos calificativos. Cada atributo personal estaba separado de su opuesto por tres escalas de 12 puntos. En la primera escala el sujeto se calificaba a sí mismo; en la segunda indicaba su ideal en tal dimensión, y la tercera escala quedaba para uso del supervisor. También se pidió a los sujetos comprobar los pares de antónimos que consideraran "características personales especialmente importantes". Aunque cada ítem era claramente evaluativo en su connotación (es decir, lo componía un antónimo favorable y uno desfavorable), los ítemes pertenecían a dos formas de contenido predeterminadas. La mitad de los ítemes manejaban cualidades que connotaban *afabilidad,* cordialidad o afecto (por ejemplo, amistad *versus* indiferencia, agradable *versus* desagradable), mientras que la otra mitad se centraba obviamente en juicios de *respeto* (por ejemplo, eficiente *versus* ineficaz, fuerte *versus* débil). Dieciocho calificadores independientes habían clasificado con anterioridad los ítemes en atributos de afabilidad o respeto, con acuerdo casi unánime en los ítemes finalmente elegidos. Se presentaron los veinte ítemes en un orden mezclado respecto a contenido, y la posición de los atributos socialmente más deseables variaba sin sistema de la izquierda a la derecha de la página.

El cuestionario de opinión consistía de veinte ítemes tomados de los cincuenta ítemes del escrutinio de la opinión del *campus,* que gran parte de los sujetos había completado en ese semestre. Conforme a la batería inicial de ítemes, los diez juzgados por la clase como más "importantes" para determinar la gracia personal y los diez juzgados como menos importantes quedaron combinados para incluir el cuestionario de opinión final resumido. Cada uno de los veinte ítemes quedó separado por las dos escalas de doce puntos en que podía expresar el acuerdo o el desacuerdo. Al recibir el cuestionario de opinión, el sujeto encontraba que el supervisor ya había usado la primera de las escalas para indicar su acuerdo o desacuerdo con la exposición del ítem. Por ello, el sujeto usaba la segunda escala y devolvía el cuestionario completado al supervisor por medio del experimentador.

De antemano se habían preparado especialmente para cada sujeto las opiniones presentadas como si fueran del supervisor. Conforme a las respuestas del sujeto al escrutinio de la opinión del *campus,* las puntuaciones de opinión del supervisor estaban dispuestas de modo que para la mitad de los ítemes importantes y para la mitad de los no importantes las respuestas del supervisor eran iguales a las dadas anteriormente por el sujeto; en tres de los ítemes importantes y en tres de los no importantes, el supervisor se mostraba en desacuerdo con las opiniones anteriores del sujeto en seis puntos de la escala; en dos de los ítemes importantes y en dos de los no importantes, el supervisor se mostraba en desacuerdo con las opiniones anteriores del sujeto en tres puntos de la escala. El patrón de acuerdo y de desacuerdo fue igual en todos los sujetos, de modo que el mismo ítem en la misma posición constituía siempre un ítem de acuerdo, un tres desacuerdo o un seis desacuerdo. El efecto general de tal procedimiento fue confrontar al sujeto con opiniones del supervisor que concordaban con las propias en muchos ítemes (suponiendo que hubiera poco cambio respecto a las pruebas anteriores), pero manifestaron cierto o mucho desacuerdo en otras afirmaciones de variada importancia.

La otra forma de descripción fue idéntica en apariencia a la forma de puntuación de autodescripción. La escala de ideal y la personal ya estaban llenas, tal vez por mano del supervisor, y quedaba al sujeto la tarea de evaluar al supervisor en las mismas dimensiones antes de que se le devolviera la forma. Una vez más

por disposición previa el ideal de sol y las autopuntuaciones resultaron ligeramente más próximas al extremo positivo de los ítemes de respeto que de los ítemes de afabilidad. Tanto para sol como para prod la desviación media y estándar de las autopuntuaciones del supervisor (es decir, su favoritismo general al calificarse a sí mismo) fue igual.

También se administró un cuestionario final, para investigar las impresiones "privadas" del sujeto respecto al supervisor, su punto de vista sobre la disposición experimental y su captación de oportunidades de influencia social. Entonces se dijo a los sujetos que el experimento había terminado, se les informó del verdadero propósito de dicho experimento y de los engaños implicados en él; también se les pidió no comentar el experimento con sus condiscípulos. Se dio a cada sujeto dos dólares por su cooperación.

## RESULTADOS

### Efectividad de las inducciones

*Variación juicio abierto-juicio cerrado.* Antes de examinar los resultados relevantes con las predicciones del experimento principal, es necesario establecer el grado en que se manipularon con éxito las dos variables independientes. Desde luego, con las variables juicio abierto-cerrado se intentaban producir complejos efectos cognoscitivos y emocionales. Revisar todas las pruebas al respecto nos llevaría directamente a analizar los datos de la seudointeracción. Sin embargo, como mínimo es esencial que los sujetos entendieran adecuadamente y fueran capaces de recordar la naturaleza de la situación de trabajo para la que se estaban preparando durante el experimento. En el cuestionario posexperimental se pidió a todos los sujetos indicar si el supervisor iba a calificar sus respuestas (conceder puntos) de acuerdo con una serie de soluciones previamente desarrolladas o si tenía libertad de decidir en cada ensayo si la respuesta en cuestión merecía créditos o deméritos. Un total de cuatro sujetos, en tres condiciones, quedaron eliminados por no escoger la alternativa apropiada a su condición experimental, manifestando así estar confusos o no haber prestado atención. Los resultados, para esos sujetos, estuvieron en línea con su incorrecto autoasignamiento y no con las instrucciones reales a las que se vieron expuestos. El efecto general de las instrucciones diferentes resultó como se esperaba en más del 90% de los sujetos.

Dando un paso más en esta validación mínima de la variación abierto-cerrado, podríamos preguntar si la condición abierta provoca de hecho una preocupación más explícita por la impresión creada que la condición cerrada. Pocas indicaciones hay de una serie de cuatro ítemes del cuestionario de que los sujetos estuvieran conscientes de tal preocupación y deseosos de informar de ella al experimentador. Los sujetos de las dos condiciones abiertas sí expresaron un interés ligeramente mayor, aunque no significativamente mayor, en que el supervisor les apreciara y admirara. No está claro si tal interés es siempre difícil de admitir; si el juicio abierto no provocó alguna vez deseos autoconscientes de impresionar al supervisor, o si tales deseos fueron provocados en un principio, pero que habían declinado en el momento del cuestionario posexperimental. Volveremos a dedicarnos a tal problema más tarde, cuando tomen en cuenta las diferencias individuales en respuesta a las inducciones experimentales.

*Valores del supervisor.* Aunque sería de esperar que las impresiones del sujeto respecto al supervisor estuvieran influidas por la conducta propia durante el experimento, las diferencias brutas en el patrón de puntuaciones posexperimentales aún deberían haber distinguido entre atributos personales implicados por un hincapié en la solidaridad *versus* los implicados por un hincapié en la productividad. La tabla 1 ofrece las puntuaciones medias del supervisor en función de los valores expresados por él, junto con los niveles de probabilidad de las diferencias medias significativas. Los resultados de la tabla aclaran que las dos entrevistas grabadas tuvieron éxito en dar información convergente sobre el supervisor, y que fue típico de los sujetos usar tal información para construir impresiones por completo diferentes de él. Como se esperaba, respecto al productor orientado a la productividad (prod), se consideró al supervisor orientado a la solidaridad (sol) como más permisivo, más tolerante y más generoso de corazón. Sin embargo, las diferencias esperadas en las puntuaciones de cordialidad no fueron significativas. Tal vez no es sorprendente que los sujetos consideraran a prod como más fuerte y com-

**TABLA 1.** *Puntuaciones medias del supervisor, tras de la entrevista de solidaridad vs. la de productividad* [a]

| | Condición | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Solidaridad | | | Productividad | | | |
| *Rasgo* | Abie. | Cerrado | Total | Abie. | Cerrado | Total | $p_{a1j}$ |
| Frío (contra caliente) | 6.55 | 6.27 | 6.42 | 7.43 | 5.90 | 6.67 | s/sig |
| Débil (contra fuerte) | 5.73 | 6.36 | 6.05 | 3.43 | 4.80 | 4.12 | 0.01 |
| Incompetente (contra competente) | 3.82 | 3.55 | 3.69 | 2.79 | 2.80 | 2.80 | 0.05 |
| Permisivo (contra exigente) | 5.54 | 5.54 | 5.50 | 2.79 | 3.80 | 3.30 | 0.001 |
| Intolerante (contra tolerante) | 5.09 | 3.82 | 4.46 | 7.14 | 5.60 | 6.37 | 0.01[b] |
| Tierno (contra duro) | 7.09 | 6.91 | 7.00 | 5.14 | 5.00 | 5.07 | 0.001 |
| Injusto (contra justo) | 3.73 | 3.82 | 3.78 | 4.07 | 3.20 | 3.64 | s/sig |
| No agradable (contra agradable | 4.27 | 3.91 | 4.09 | 5.57 | 4.20 | 4.89 | s/sig |

[a] Las puntuaciones más altas significan mayor atribución del rasgo enumerado primero en cada par.
[b] También es significativa la diferencia entre condiciones abiertas y cerradas ($p < 0.05$).

petente que sol. Por otra parte, sol era más estimado que prod, aunque no confiablemente. Las diferencias percibidas entre los dos supervisores fueron en gran parte diferencias en los atributos específicamente subrayados en las entrevistas, y no parece mediarlos en gran medida un efecto de halo valorativo.

## Conformidad de opinión como táctica de congraciamiento

Una importante hipótesis de este estudio es el efecto interactivo de ambas variables independientes en el grado en que los sujetos se conforman a las opiniones del supervisor. Específicamente hablando, se predijo que los sujetos de la condición juicio-abierto se conformarían más a sol y menos a prod que los sujetos de las condiciones cerradas. Como ya detallamos, se establecieron las condiciones para estimar el grado de conformidad haciendo aparecer que el supervisor transmitía puntuaciones de opinión falsas, algunas de ellas sistemáticamente discrepantes con las opiniones expresadas anteriormente por los sujetos. Se instruyó al sujeto responder a cada opinión del supervisor con la propia, midiéndose el grado de conformidad como la proximidad

**TABLA 2.** *Conformidad en los ítemes discrepantes (totales, solo importantes) como función del valor supervisor y del contenido de juicio*

| | *Medios* [a] | | | |
|---|---|---|---|---|
| | *Todos ítemes discreptantes* | | *Itemes importantes* | |
| | Solidaridad | Productividad | Solidaridad | Productividad |
| Abierto | 20.78 | 28.40 | 9.67 | 15.20 |
| Cerrado | 27.60 | 25.60 | 14.70 | 13.10 |

| | *Análisis del resumen de variación* | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *Fuente* | *Todos ítemes discrepantes* | | | *Itemes importantes* | | |
| | *df* | *MS* | *F* | *df* | *MS* | *F* |
| Abierto-cerrado (A) | 1 | 4.04 | | 1 | 2.15 | |
| Solidaridad-productividad (B) | 1 | 7.80 | | 1 | 3.86 | |
| A × B | 1 | 23.04 | 2.47 | 1 | 12.71 | 4.34[b] |
| Error | 35 | 9.34 | | 35 | 2.93 | |

[a] A más baja puntuación, mayor acuerdo con el supervisor.
[b] $p < 0.05$.

del sujeto con el supervisor en los ítemes discrepantes.

Según indica la tabla 2, las medias resultantes encajaron en el patrón predicho por la hipótesis de conformidad, pero la parte de análisis de la tabla 2 indica que la interacción crucial no se acercó a lo significativo. Se recordará, sin embargo, que el intercambio de mensajes implicaba temas "importantes" y "no importantes" (determinados por los juicios normativos de la población de que se extrajo el presente muestreo). Aunque la conformidad en ítemes no importantes mostró una ligera inclinación (de ningún modo significativa) en línea con la hipótesis, la conformidad con ítemes importantes dio una interacción significativa (tabla 2). En concordancia con la mayor significación estadística obtenida, cuando solo se tomaban en cuenta ítemes importantes, los sujetos de la condición abierta-solidaridad se conformaron más en ítemes importantes *versus* no importantes en relación con todos los otros sujetos ($p < 0.10$). Así, los sujetos de esta célula crucial parecen dar un significado especial a los ítemes de opinión más importante, mientras que todos los sujetos manifiestan un grado moderado y similar de conformidad en ítemes no importantes, los sujetos abierto-solidaridad muestran una tendencia distintiva a conformarse con los ítemes importantes.

Una dificultad surgida de medir la conformidad sumando las discrepancias ultimadas, entre las evaluaciones de opinión del supervisor y las del sujeto es que la varianza resultante puede reflejar cambios de opinión ocurridos antes del experimento; es decir, entre tomar la medida antes en el salón y confrontar las opiniones del supervisor. Es posible que cambios violentos en los ítemes del individuo obscurezcan el patrón general de conformidad o no conformidad. Por consiguiente, se decidió limitar la contribución de los ítemes de opinión individual y a asignar a cada sujeto una puntuación basada en la frecuencia de su conformidad, inferida de la dirección del cambio. Sin tomar en cuenta la magnitud de ese cambio, se asignó una puntuación de uno a cada clasificación que se encontraba entre la prepuntuación y dos puntos más allá de la clasificación del supervisor; al resto de los ítemes simplemente se les asignó un cero. El decidir incluir el movimiento ligeramente más allá de la clasificación del supervisor pareció psicológicamente razonable y fue una decisión *a priori.* Escoger dos puntos más allá y no uno o tres fue arbitrario. Este método reduce substancialmente la varianza entre células, la interacción predicha es claramente significativa ($p < 0.05$) y no es necesario restringir la interpretación a los ítemes importantes (tabla 3).

**TABLA 3** *Conformidad de opinión: medida del movimiento hacia el supervisor*

| *Medias del índice de movimiento* [a] | | |
|---|---|---|
| | *Contenido de juicio* | |
| | Abierto | Cerrado |
| Solidaridad | 8.9 | 6.9 |
| Productividad | 6.7 | 7.6 |

| *Análisis del resumen de varianza* | | | |
|---|---|---|---|
| *Fuente* | *df* | *MS* | *F* |
| Abierto-cerrado (A) | 1 | 0.31 | |
| Solidaridad-productividad (B) | 1 | 0.57 | |
| A × B | 1 | 2.09 | 5.08[b] |
| Error | 35 | 0.41 | |

[a] A más alta puntuación, mayor incidencia de movimiento hacia el supervisor. Para cada sujeto, cada uno de los 20 ítemes discrepantes recibió una puntuación de +1 por movimiento hacia el supervisor y de cero en los otros casos.
[b] $p < 0.05$.

## Positivismo de la autopresentación

Anterior al intercambio de mensajes de opinión, se instruyó a los sujetos describir por sí mismos al supervisor, por medio de una escala de evaluación de veinte ítemes, compuesta de atributos personales evaluativos en forma antónima. Se ha preseleccionado el contenido de esos atributos, de modo que la mitad de las cualidades connotadas, relevantes a juicios de respeto o admiración por fuerza personal y competencia (ítemes de respeto), mientras que la mitad restante se centró en las cualidades de amistad y asequibilidad (ítemes de afabilidad). La congruencia aparente entre esas dos categorías de contenido de ítemes y las cualidades subrayadas por los dos supervisores fueron, desde luego, deliberadamente urdidas. Se esperaba que el contenido del juicio abierto pro-

vocaría autopresentaciones congraciadoras en las zonas particulares consideradas importantes por el supervisor de los sujetos.

Se recordará que los sujetos calificaron e indicaron su posición ideal en cada antónimo. También se les instruyó de comprobar los pares de atributos que consideraran especialmente importantes para determinar lo atractivo de otros. Como se mencionó en la sección introductoria, se esperaba que los sujetos de la condición abierta mostraran evaluar también cualesquiera atributos personales destacados por el supervisor. El modo más directo de obtener eso fue, supuestamente, que los sujetos dieran más importancia a esos atributos.

Viendo los resultados, la solidaridad de los sujetos sí hizo hincapié en la importancia de los ítemes de afabilidad, mientras que los sujetos de productividad dieron más importancia a los ítemes de respeto ($p = 0.01$). Aunque este hincapié diferencial fue más notable en los tratamientos abiertos, la interacción entre condición de juicio y valores del supervisor no fue significativa. Ello sugiere que los comentarios del supervisor durante la entrevista modelaron las concepciones de los sujetos sobre los atributos importantes, pero no hubo pruebas claras de que los sujetos usaran el estar de acuerdo con los estándares del supervisor para ganarse su favor.

El resto del tema se refiere a pruebas de que los sujetos condiciones abiertas trataron de convencer al supervisor de poseer, de hecho, los atributos admirados. Se predijo que los sujetos se describirían a sí mismos en forma más positiva en los atributos admirados por el supervisor que en los atributos que este ignoraba o rebajaba, y que tal tendencia sería en especial notable cuando el supervisor estuviera en potencia, abierto a influencia. Hubo dudas al proponer esta predicción, dado que una persona no necesariamente convence a otras de ser, digamos, "noble" por ensalzar constantemente su propia nobleza. Pero un estudio de Jones, Gergen y Davis (**4**) mostró que los sujetos femeninos se vuelven más autorrealzantes cuando se les pide dar una buena impresión. En un estudio subsecuente de Jones y colaboradores (**5**), estudiantes ÇEOR de *status* bajo se volvieron más autorrealzantes cuando se les instruyó de ganar el favor de estudiantes de *status* mayor, excepto en aquellos ítemes considerados en especial importantes. Dada la variación de la importancia del ítem percibido en función del tratamiento experimental en el presente estudio, no pudieron estudiarse debidamente los efectos de la importancia en las autopuntuaciones.

La tabla 4 presenta los valores medios del ideal y de las autopuntuaciones para los atributos de respeto y afabilidad; a menos valor, más cercano el ideal o la autopuntuación al extremo positivo o favorable de la escala. Varios rasgos de esta tabla bastante compleja merecen comentario. Ante todo, en los sujetos no existe una tendencia confiable a describirse favorablemente en todos los ítemes o en los ítemes de afabilidad en función del contexto de juicio o de los valores del supervisor. Sin embargo, cuando se restringe el análisis a los atributos de respeto, existe un fuerte efecto de la variable sol-prod sobre el ideal y sobre las autopuntuaciones. Si se les confronta con un supervisor que anteriormente ha hecho hincapié en la ejecución y la competencia, los sujetos sitúan sus yo ideales más cerca de los extremos de la escala representados por membretes como eficiente, original, bien organizado y juicioso. Además, se presentaron como si de verdad tuvieran más de esas características al comunicarse con el prod.

Aunque esas variaciones sistemáticas respecto a las puntuaciones de ítemes son de interés por derecho propio, al reflejar un arreglo implícito del yo presentado para que se acomode a las características de otro, no existen pruebas en los datos crudos de la tabla 4 de que tal acomodo sirva como táctica congraciadora. Es decir, la tendencia a modelarse uno mismo de acuerdo con el supervisor no parece mayor en las condiciones abiertas que en las cerradas.

Un hallazgo inesperado fue que los sujetos enfrentados a sol se describieron a sí mismos de modo más positivo respecto a ítemes de la condición abierta que de la cerrada ($p < 0.06$). Hasta donde esto sea una diferencia confiable, puede afirmarse que al no haber efecto directo de la admiración del supervisor por los atributos de respeto (como ocurrió en las condiciones prod), el contexto del juicio del supervisor sí afecta las autopuntuaciones en los ítemes de respeto. En otras palabras, el efecto de los valores del supervisor puede haber sido lo

TABLA 4. *Favoritismo en la autopresentación (ideal y autopuntuaciones en atributos de respeto y de afabilidad)*

| | *Condición experimental* | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | *Abierta* | | *Cerrada* | | |
| *Atributo* | Solid. | Produc. | Solid. | Produc. | *Comparaciones significativas* |
| Afabilidad | | | | | |
| Yo | 35.64 | 38.50 | 37.18 | 33.60 | —— |
| Ideal | 21.91 | 25.00 | 25.63 | 25.00 | —— |
| Respeto | | | | | |
| Yo | 39.91 | 34.86 | 47.00 | 35.40 | S vs. P[a] |
| Ideal | 22.09 | 15.86 | 25.00 | 16.20 | S vs. P[b] |
| Total | | | | | |
| Yo | 75.55 | 73.36 | 84.18 | 69.00 | —— |
| Ideal | 44.00 | 40.86 | 50.63 | 41.20 | —— |
| Discrepancia respeto-afabilidad [c] | 4.27 | −3.64 | 9.82 | 1.80 | S vs. P[a] |
| Discrepancia Yo-Ideal | | | | | A vs. C[d] |
| Afabilidad | 13.73 | 13.50 | 11.55 | 8.60 | —— |
| Respeto | 17.82 | 19.00 | 22.00 | 19.20 | —— |
| R-A[e] | 4.09 | 5.50 | 10.27 | 10.60 | A vs. C[d] |

[a] $p < 0.01$.
[b] $p < 0.001$.
[c] A más baja puntuación, mayor tendencia a describir el yo positivamente en ítemes de respeto (en relación con la afabilidad).
[d] $p < 0.05$.
[e] A más baja puntuación, mayor tendencia a describir el yo positivamente en ítemes de respeto (en relación con la afabilidad).

bastante poderoso para contrarrestar los efectos más débiles de la disposición a la influencia en las condiciones prod.

Una debilidad notable (e inevitable) del presente diseño es su naturaleza "sólo-después". Las puntuaciones finales del *self* y del ideal están compuestos del estado subjetivo presente, la estrategia de la conciencia de sí mismo, la interpretación de escala y otras fuentes de respuesta idiosincrásica. Probablemente por ello existe una variabilidad tan excesiva en las puntuaciones de autopresentación. En un esfuerzo por obtener un cuadro más claro de los efectos experimentales menos contaminados por esas fuentes de preferencia de respuesta, se siguió el siguiente procedimiento como medio para usar a cada sujeto como control propio. Al no haber diferencias sistemáticas ni en el ideal ni en las autopuntuaciones de los ítemes de afabilidad, y como las autopuntuaciones de afabilidad estaban moderadamente correlacionadas con las autopuntuaciones de respeto (la $r$ va de 0.431 a 0.784), se asignó a cada sujeto una puntuación que representa las autopuntuaciones favorables en ítemes de respeto menos las autopuntuaciones favorables de los ítemes de afabilidad. La resultante puntuación de diferencia R-A sirve como índice de su tendencia a describirse positivamente en respeto relativo a los ítemes de afabilidad. Entonces eso proporciona la puntuación relativa de hincapié y también controla en cada sujeto la tendencia a restringirse a una zona particular de la escala.

Si se sitúan las puntuaciones R-A en un diseño factorial, proporcionan dos efectos principales significativos: la variación sol-prod resulta sumamente significativa y el contexto de juicio también tiene un efecto confiable (véase tabla 4). Así, no solo los sujetos muestran la tendencia general a poner un relativo hincapié en sus cualidades dignas de respeto cuando se les confrontaba con un supervisor orientado a la tarea y centrado en la ejecución; también acentuaban las cualidades de respeto cuando estaban en posición de influir sobre el supervisor, para que éste actuara en su beneficio.

Es necesario considerar un punto final antes de abandonar los resultados de la autopresentación. Se ha notado que en los ítemes de respeto, el ideal y las autopuntuaciones estaban obviamente afectadas por las caracte-

rísticas del supervisor. Ello sugiere que la variable sol-prod influía de modo general en cómo debería usarse la escala, pero no afectaba la colocación relativa del ideal y de las autopuntuaciones. Es como si el supervisor, mediante sus respuestas en la entrevista, definiera para el sujeto lo que es "bueno" —es bueno ser sumamente competente, fuerte, tener sangre fría, etc.— pero no afectará la manera en que el sujeto se veía a sí mismo en relación a la máxima bondad. Por otra parte, la variable abierto-cerrado sí afectó esta colocación del yo especto al ideal, de modo que los sujetos se presentaban a sí mismos como más competentes, etcétera, al sentirse más fuertemente motivados (en las condiciones abiertas) a impresionar al supervisor con sus validez.

Apoya este razonamiento la última columna de la tabla 4, donde se da un índice de discrepancia final del *self-ideal*. Como el efecto de cambiar tanto el ideal como las autopuntuaciones los cancelaba a ambos, la variable abierto-cerrado siguió siendo significativa.

Debe hacerse hincapié en que el patrón obtenido de los resultados de autopresentación no fue predicho en detalle. En particular, al comienzo no hubo razón teórica para esperar variaciones sistemáticas en los ítemes de respeto, pero no ítemes de afabilidad. También es claro que las variables abierto-cerrado tuvieron efectos débiles en gran parte de los índices de autopresentación, alcanzando solo proporciones substanciales en un índice derivado del autorrealzarse en ítemes de respeto menos ítemes de afabilidad. No obstante, los hallazgos significativos ofrecidos causan inquietud; más adelante se discuten sus implicaciones.

### Otro realce

Como en el estudio anterior de Jones y colaboradores (5), la porción final del intercambio entre sujetos y supervisor implicó puntuaciones del supervisor en la misma hoja en que, supuestamente, se había calificado a sí mismo. Presumiblemente se iban a transmitir esas puntuaciones a los blancos de evaluación. En el estudio anterior, los sujetos de *status* bajo mostraron una tendencia mayor que los sujetos de *status* alto a evaluar positivamente a sus compañeros, y esto fue en especial cierto cuando las instrucciones hicieron hincapié en la importancia de la compatibilidad. En el presente estudio no se observó tal tendencia diferencial. Es decir, en contra de las expectativas experimentales, los sujetos de condiciones abiertas no fueron más favorables en sus puntuaciones trasmitidas del supervisor que los de las condiciones cerradas. Tampoco hubo efectos más sutiles que dependieran del contenido de los ítemes, etcétera. La variabilidad de puntuaciones fue muy alta, y pudiera suceder que las inducciones experimentales hubieran perdido su potencia en el momento en que ocurrieron las "otras" puntuaciones.

## DISCUSIÓN

A los sujetos del presente estudio se les dio o se les negó la oportunidad de mejorar sus resultados del congraciamiento de sí mismos con el supervisor. Tal oportunidad estaba implícita en las condiciones que supuestamente permitían al supervisor juzgar cada intento de solución presentado por el sujeto. Quedaba implícita la negación de esa oportunidad cuando el supervisor, supuestamente, estaba comprometido con una serie de respuestas predeterminadas al recompensar o castigar los intentos de solución del sujeto. En las últimas condiciones, sería de esperar que los sujetos se preocuparan relativamente poco de la impresión personal que estuvieran causando en el supervisor, mientras que en las condiciones de juicios abiertos o no comprometidos del supervisor se incrementaría ese tipo de preocupación. El modo en que esa preocupación pudiera manifestarse era una pregunta más o menos franca, aunque parecía claro que las tácticas para manejar una impresión favorable variarían con los valores y otros atributos personales que caracterizaban al supervisor. Por esta razón, se dio información por completo diferente a los sujetos de condición-solidaridad *versus* condición-producción, que buscaban hacer hincapié en actitudes y orientaciones del supervisor radicalmente diferentes.

La predicción más específica y teóricamente obvia implicaba el uso diferencial de conformidad de opinión como táctica de congraciamiento. Se predijo que la conformidad sería mayor en la condición abierta-solidaridad, y menor en la condición abierta-produc-

tividad, mientras que las dos condiciones cerradas quedarían en medio. Los resultados apoyan en general tal suposición, aunque el grado de apoyo depende de la medida que se emplee. Si se totalizan las discrepancias de ítemes entre puntuaciones de sujeto y de supervisor, la interacción solo será significativa en los ítemes más "importantes". De clasificarse simplemente cada ítem como un movimiento hacia el supervisor *versus* residual, la interacción resulta significativa en los ítemes importantes y en los no importantes. Hasta donde valga la pena tomar en serio esa distinción de importancia, parece razonable sugerir que los temas generalmente considerados importantes son más útiles que los triviales para hacer hincapié en lo agradable, así como para hacer hincapié en la independencia.

La interpretación teórica de esa interacción predicha admite que los sujetos de ambas condiciones abiertas se preocupan en especial porque se les admire o se guste de ellos, pero que deben proceder a cumplir esa preocupación de modos diferentes. Los sujetos de la condición abierta-solidaridad, a causa de las circunstancias y de la naturaleza del objetivo, emplean la conformidad con propósitos estratégicos. Por otra parte, los sujetos de la condición abierta-productividad confrontan una persona que parece devaluar el acuerdo de opinión como tal, y las circunstancias parecen eliminar a la conformidad como práctica para impresionar al supervisor. Algunos datos correlativos interesantes, aunque tentativos, parecen dar apoyo a tal interpretación. Los sujetos que expresaron interés por atraer al supervisor (según medidas de una serie de ítemes en el cuestionario posexperimental) mostraron una tendencia especial a responder de modo diferente en función de los valores expresados por el supervisor. En las condiciones de solidaridad, la correlación entre conformidad y motivación de atracción fue 0.434. En las condiciones de productividad, la correlación entre las mismas dos variables fue $-0.179$. A pesar de ser pequeños los ejemplos implicados, la diferencia entre esas correlaciones fue casi significativa ($p < 0.10$), lo que sugiere que el deseo de gustar solamente produce conformidad cuando la persona objetivo en sí parece valorar la adaptación y la unión. Entonces, con ciertos requisitos, los resultados coinciden con el argumento desarrollado en la sección introductoria: la condición abierta del juicio de supervisión proporciona el incentivo para concentrarse en crear una impresión atractiva; el hincapié hecho por el supervisor en las relaciones interpersonales efectivas indica el camino adecuado para impresionar a los dirigentes.

Los tenues pero atrayentes resultados de la autopresentación también merecen atención. Al parecer, las variables experimentales no afectaron las autodescripciones de rasgos que connotan atracción y simpatía interpersonal. Las puntuaciones ideales de esos rasgos quedaron igualmente sin afectar. Esto es muy sorprendente dado el explícito hincapié hecho por el supervisor de solidaridad en el valor y la importancia de tales rasgos para los grupos de trabajo. En comparación, los valores afirmados por el supervisor afectaron claramente las puntuaciones de las evaluaciones que connotan capacidad y poder personal. Tanto las puntuaciones de autodescripción como los de ideal fueron más favorables en las condiciones de productividad. El que ambas series de puntuaciones resultaran más positivas sugiere que se valoran los atributos de respeto en relación a un estándar cambiable, un estándar muy sensible al valor que el supervisor da a la capacidad y a la ejecución. El ideal y la autoevaluación de los atributos de afabilidad pueden estar anclados con mayor firmeza en las experiencias pasadas que cada individuo tuvo con otros. Muchos sujetos pueden haber participado en la situación experimental convencidos de que una excesiva amistad y cordialidad son malas, y tal convicción recibió poca influencia de los impulsos del supervisor de solidaridad.

Tuvo mayor interés teórico la tendencia de los sujetos condiciones abiertas a presentarse a sí mismos como más a su ideal en los ítemes de respeto que en los de efecto, en relación a los sujetos condiciones cerradas. Sea por la razón que fuere, los sujetos de condición abierta mostraron mayor ansiedad de impresionar al supervisor con su capacidad que con su afabilidad. En tales circunstancias, de lograrse que el supervisor mostrara respeto por el juicio del sujeto, podría empezar a asignar más puntos a los intentos de solución de este último. Desde luego, tal aumento de respeto no afectaría de ese modo en las condiciones cerradas. El impresionar

al juez abierto con la capacidad propia parece ser un modo más directo de influir el juicio del supervisor que presentarse ante él como una persona afable y (por inferencia al menos) dependiente. Sería interesante explorar las posibles condiciones en que la dependencia autoexpresada (ponerse en manos de otro) se volvería una estrategia para influir sobre la evaluación de la ejecución.

Los datos no confirmaron la suposición de que los sujetos de condiciones abiertas "alabarían" al supervisor, especialmente en los atributos que éste consideraba valiosos. Pudiera ser cierto que se considerara el calificar al supervisor de modo lisonjero como una estrategia de influencia arriesgada o inoportuna. Sin embargo, a nuestro juicio, la inducción abierto-cerrada ha perdido probablemente mucha fuerza antes de ser administradas las escalas finales de evaluación. No solo había pasado un buen periodo de tiempo desde que las instrucciones hicieron hincapié en esa variable, sino que crecieron las sospechas de que nunca se llevaría al cabo el juego "verdadero". Respecto a que la inducción haya perdido fuerza, cuando ya se había pedido a los sujetos evaluar a sus supervisores, hay pruebas en el cuestionario posexperimental de que, al menos en la condición crucial abierto-solidaridad, quienes seguían interesados en presentar un aspecto atractivo *sí* valoraron al supervisor de modo más positivo. Solo en la condición abierto solidaridad, un cuestionario para medir la motivación de lo atractivo mostró una firme correlación positiva con evaluaciones favorables ($r = 0.636$); en las otras condiciones, la correlación entre los dos mismos índices fue de $-0.131$ hasta $+0.082$. Tal vez de haber sido más fuerte la inducción abierta a la influencia, la última correlación habría resultado más baja y la tendencia de los sujetos en la condición abierto solidaridad a adular habría resultado más uniforme.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Bales, R. F., y Slater, P. E. Role differentiation in small decision-making groups. En la obra de T. Parsons y R. F. Bales (Dirs.), *Family socialization and interaction process.* Glencoe, Ill.: Free Press, 1955.
2. Blau, P. M. Patterns of interaction among a group of officials in a government agency. *Human Relations,* 1954, *7,* 337-348.
3. Jones, E. E. *Ingratiation: A social psychological analysis.* Nueva York: Appleton-Century-Crofts, 1964.
4. Jones, E. E., Gergen, K. J., y Davis, K. E. Some determinants of reactions to being approved or disapproved as a person. *Psychological. Monographs,* 1962, *76,* (2, Colección núm. 521).
5. Jones, E. E., Gergen, K. J., y Jones, R. G. Tactics of ingratiation among leaders and subordinates in a status hierarchy. *Psychological Monographs,* 1963, *77,* (3, Colección núm. 566).
6. Thibaut, J. W., y Kelly, H. H. *The social psychology of group.* Nueva York: Wiley, 1959.

# Algunos efectos del poder sobre las relaciones entre los miembros de grupo

*Jacob I. Hurwitz, Alvin F. Zander*
*y Bernard Hymovitch*



En los últimos años se han realizado varios estudios experimentales y de campo, para explorar los efectos que diferentes posiciones en las jerarquías de poder tienen sobre varios tipos de conducta. Back y colaboradores (**1**), Kelley (**2**) y Thibaut (**5**) hallaron que los miembros individuales de grupo con posiciones de bajo *status* tendían a comunicarse hacia arriba dentro de la jerarquía. Se explicó esto diciendo que los individuos deseosos de mejorar su *status,* pero incapaces de lograrlo, tendían a comunicarse hacia arriba como forma de locomoción substituta. Lippitt, Polansky y Rosen (**3**), en un estudio de campo sobre la influencia social entre los niños, hallaron que quienes poseían mucho poder atribuido intentaban con mayor frecuencia influir sobre la conducta de otros que los de *bajo* poder, y también tenían éxito en sus intentos, mientras que los de *bajo* poder se dedicaban a buscar aprobación en mayor grado que los de poder *elevado.* Finalmente, Pepitone (**4**), al estudiar los efectos motivacionales en la percepción social, halló que en ciertas condiciones de poder los individuos reaccionan con distorsión perceptual que facilita el llegar a la meta; es decir, presentan la realidad como una situación mejor de la que realmente existe para ellos.

Se preparó el presente artículo especialmente para este libro. Se realizó el estudio gracias a la ayuda del National Institute for Mental Health del U. S. Public Health Service. Mucho debemos a Julian Morrissette, quien ayudó a analizar los datos.

Al parecer, esas tres series de hallazgos hacen pensar que los individuos con poder relativamente pequeño para influir sobre otros, se conducen hacia esos otros con poder relativamente mayor de modo en esencia defensor del ego. Este aire de defensa acaso surge porque otros miembros del grupo consideran en general a los individuos de alto poder jerárquico como capaces de ayudarlos a obtener algunas de sus metas. El poder de influir que tienen los de poder *elevado* hace desear a los otros miembros del grupo verse considerados favorablemente por ellos. Y como los de poder *elevado* pueden ejercer su poder para ayudar o dañar a los otros, generan un sentimiento de inquietud en otros miembros del grupo y, en consecuencia, los miembros perciben a los de poder *elevado* y se conducen hacia ellos de modo calculado para reducir la inquietud.

## PROCEDIMIENTO

### Sujetos y grupos

El muestreo consistió en cuarenta y dos personas que trabajaban en el campo general de la higiene mental, en una ciudad norteamericana de regular tamaño del Oeste medio. Se eligieron cuarenta y ocho sujetos, que estuvieron de acuerdo en ayudar; pero seis de ellos hallaron imposible asistir en el último momento. En gran parte los sujetos eran trabajadores sociales (incluyendo ejecutivos), maestros, consejeros, guías, psiquiatras, psicólogos y enfermeras. Los eligieron dos personas de la ciudad, calificadas para juzgar el prestigio de esa gente con ojos profesionales. De los escogidos, la mitad tenía mucho prestigio y la otra mitad poco. Se buscó esta dicotomía para llevar al máximo la probabilidad de obtener una diseminación razonablemente buena en la medida independiente del poder percibido para influir.

Se definió el *poder percibido* de cualquier individuo para influir sobre otros miembros del grupo como el grado en que sus opiniones sobre un tema de higiene mental pesaría, a su juicio, sobre ellos. Como no era práctico obtener tales puntuaciones de los participantes antes de organizar la muestra, se supuso que el poder para influir estaba muy relacionado con el prestigio. Más tarde se vio que las subsecuentes puntuaciones de poder atribuido para influir (es decir, la puntuación media recibida por cada persona) se adaptaba a esta dicotomía inicial en todos los individuos, excepto tres, lo que validaba la suposición.

Se invitó a los individuos elegidos (más otros varios, por si alguien se rehusaba) a atender una conferencia de laboratorio de un día, donde se discutirían problemas comunes y relevantes de la higiene mental, que proporcionaran datos sobre la interacción entre miembros de grupos profesionales diferentes. Se dividió mediante un proceso de reagrupación a los cuarenta y ocho individuos que aceptaron asistir en treinta y dos grupos de seis hombres, que variaban por la distribución de prestigio. En ningún grupo se encontraban dos individuos más de una vez. Ocho de los grupos se reunieron simultánea pero separadamente, para discutir el mismo tema. Hubo cuatro de esas discusiones; por lo mismo, cada sujeto discutió cuatro temas distintos en cuatro grupos por completo diferentes.

Como deseábamos predecir los efectos del poder percibido para influir sobre el grado de aceptación, así como sobre la percepción de ser aceptado, fue esencial controlar la simpatía resultante de anteriores amistades, dentro de los límites posibles en un estudio de campo. Este estudio se hizo mediante la elección de sujetos de varios grupos profesionales y de organizaciones diferentes, y apartamos los individuos que se sabía de cierto que eran ya viejos conocidos.

### Procedimiento usado en la conferencia

Los acontecimientos ocurrieron así durante la conferencia: se dio a los sujetos una sesión de orientación, en que se explicó el propósito general de la conferencia y en que se les preparó para la fase de medición. Se describió a continuación la estructura de la conferencia, los detalles administrativos y la naturaleza de los instrumentos de medición. Cada sujeto, ayudado por guías individuales, calificó a los veinte individuos que serían sus compañeros según el poder que él consideraba tenían para influirlo. Después, todos los sujetos pasaron a los grupos asignados para proceder a la discusión y dar las medidas de dependencia

posteriores a la sesión. Observadores de grupo controlaron el cumplimiento con los instrumentos. El almuerzo y el café sirvieron de descanso, y en la sesión final, de resumen, se revelaron cándidamente el propósito real y la naturaleza verdadera de la investigación, cosa que despertó vivo interés.

### Tarea experimental

La tarea experimental consistió en cuatro temas de discusión, elegidos de conformidad con el siguiente criterio: *a)* deberían ser lo bastante generales en contenido para que no favorecieran a ningún grupo profesional en virtud de su particular entrenamiento o experiencia; *b)* de rango lo suficientemente amplio y de naturaleza lo bastante general para minimizar la posibilidad de usar opiniones previas definitivas; *c)* lo bastante polemístico para asegurar diferencias de opinión, y *d)* unidimensionales de contenido para permitir evaluaciones en un continuo único.

El primer problema pedía recomendar el tipo de agencia o institución, en el campo de la higiene mental, a la que los sujetos aportarían una considerable contribución financiera: una que solo buscara el cambio ambiental, una que solo examinara la terapia o una que buscara lograr ambas cosas. El segundo problema preguntaba hasta qué grado los recientes cambios en el papel de las mujeres producían consecuencias positivas o dañinas en la sociedad, desde el punto de vista de la higiene mental. El tercer problema se dedicaba al probable efecto (que iba desde muy negativo hasta muy positivo) de una mayor participación federal en los esfuerzos locales por una medicina mental preventiva. El tema final de discusión tocaba los efectos que sobre la salud mental del pueblo norteamericano tendría una efectiva disminución mundial de las bombas atómicas en el siguiente año.

### Técnicas de medición

Se obtuvieron los datos para la medición independiente del poder percibido para influir mediante una forma de puntuación preconferencia. Cada sujeto indicó mediante una cifra en una escala puesta en clave de antemano, y de siete puntos, que iba de "nada" a "muchísimo", cómo percibía a los individuos con quienes se iba a reunir respecto al poder de ellos para influir sobre las opiniones y juicios de él.

Se obtuvieron las medidas dependientes después de cada sesión de los subgrupos. Al terminar la media hora de discusión, cada sujeto indicaba el grado de su inclinación por cada uno de los individuos con quienes acababa de reunirse, cuánto suponía que cada individuo lo estimaba y el grado de participación verbal de cada uno de ellos. En todos los casos se dieron las puntuaciones según las escalas de siete puntos puestas de antemano en clave, que iban de "nada" a "muchísimo". Funcionalmente, se definió *simpatía* como el grado de que cada individuo gozaría almorzando con los otros miembros de su grupo, en ocasiones similares a la conferencia. Durante la discusión, un observador anotaba la extensión y frecuencia de los comentarios hechos por cada miembro del grupo, como medida objetiva de participación.

Esas medidas permitieron probar las predicciones sobre cómo el poder para influir percibido afectaba: *a)* el grado de inclinación por otros miembros del grupo; *b)* grado de distorsión al juzgar cuánto gustan de uno los otros; *c)* frecuencia y dirección de la comunicación, y *d)* grado de distorsión al juzgar el grado en que participan otros miembros del grupo.

### Técnicas de análisis

Como todas las suposiciones fueron de tipo comparativo (por ejemplo, A será mayor que B), se computaron los valores medios de todas las medidas de las variables dependientes y se evaluó la diferencia entre pares apropiados de medias mediante pruebas $t$ o ji-cuadrada. En todos los casos, se aplicó primero la prueba $t$, pero al hallar que las varianzas de las distribuciones apareadas eran significativamente por la prueba $F$ y que la prueba $t$ manifestaba diferencia significativa entre las medias, se usó $\chi^2$, ya que la prueba $t$ no era permisible.

## RESULTADOS

Se había adelantado la concepción teórica de que los miembros de grupo se conducían hacia los de poder *elevado* de modo ego-

defensivo; es decir, de modos calculados para reducir el sentimiento de inquietud experimentado en sus relaciones con los *elevados*. Se probó esa concepción examinando: *a)* el grado en que los miembros del grupo simpatizaban con las personas *elevadas* y *bajas* de sus grupos; *b)* grado de distorsión al juzgar cuánto gustaban de ellas las personas *elevadas* y las *bajas*, y *c)* frecuencia y dirección de la comunicación entre los miembros del grupo.

### Grado de simpatía por otros

Puede suponerse razonablemente que quienes deseen reducir sus sentimientos de inquietud, experimentados al relacionarse con personas *elevadas*, estarán dispuestos a gustar de esas personas poderosas dado el respeto y la admiración generalmente concedidos a esa gente, y dada la necesidad, realista en esos grupos de discusión, de sentir que esas relaciones con personas *elevadas* son satisfactorias y placenteras. Según esta suposición puede esperarse que: *a)* se apreciará más, como promedio, a las personas *elevadas* que a las *bajas*, y *b)* los *bajos* apreciarán más a los *elevados* que éstos a los *bajos*.

**TABLA 1.** *Puntuaciones medias del grado de aceptación por los demás* [a]

| *Poder relativo* | | |
|---|---|---|
| Del calificador | De la persona calificada | *Aceptación medio* |
| 1. Bajo | Elevado | 5.53 |
| 2. Elevado | Elevado | 5.42 |
| 3. Bajo | Bajo | 5.31 |
| 4. Elevado | Bajo | 4.85 |

[a] Significación de las diferencias ($p$): 1 *versus* 2 (< 0.60), 1 *versus* 3 (< 0.50), 1 *versus* 4 (< 0.01), 2 *versus* 3 (< 0.70), 2 *versus* 4 (< 0.02), y 3 *versus* 4 (0.10).

En la tabla 1 se ve cómo los *elevados* están ligeramente mejor evaluados que los *bajos*. Hay una notable tendencia en los *elevados* a apreciar menos a los *bajos* que a otros *elevados*. Los *elevados* también gustan menos de los *bajos* de lo que éstos aprecian a otros *bajos*. Como se suponía, los *bajos* gustan considerablemente más de los *elevados* que éstos de los *bajos*. Además, existe una ligera tendencia en los *bajos* a evaluar a los *elevados* más alto que a los *bajos* y más alto de lo que los *elevados* evalúan a otros *elevados*. Así, los datos apoyan en grado variable nuestras suposiciones teóricas.

### Distorsión al juzgar cuánto lo aprecian a uno

Hemos postulado entre los miembros de grupo el deseo de ser considerados favorablemente por los *elevados*. Tal deseo debe ocasionar una sobrepuntuación en los miembros de grupo, hasta donde los *elevados* gusten de ellos.

La tabla 2 revela en todos los sujetos la tendencia a subinformar respecto a cuánto los aprecian los otros. Sin embargo, tal tendencia es mucho menos marcada cuando los calificadores juzgan el grado en que los aprecian los *elevados* (en comparación con los *bajos*). Esto es evidente cuando se comparan las dos primeras filas con las dos últimas. Comparar fila 1 con 3, 2 con 4 y 1 con 4 acentúa este punto. Según estos datos, los miembros del grupo *necesitan* creer que los *elevados* los aprecian e informar en mayor grado que esto ocurre. Probablemente aumenta tal necesidad la notable tendencia vista en la tabla 1: que los *elevados* gustan menos de los *bajos*.

Si se comparan las filas 1 y 4 de la tabla 1 con las mismas filas de la tabla 2, se ve que existe una relación positiva entre ser apre-

**TABLA 2.** *Calificaciones medias de cuánto es el sujeto aceptado por los demás (en relación con las calificaciones dadas por éstos)* [a]

| *Poder relativo* | | *Calificación media de cuánto se* |
|---|---|---|
| Del calificador | De la calificada | *atrae a otros* [b] |
| 1. Bajo | Elevado | −0.16 |
| 2. Elevado | Elevado | −0.66 |
| 3. Bajo | Bajo | −1.02 |
| 4. Elevado | Bajo | −1.12 |

[a] Significación de las diferencias ($p$): 1 vs. 2 (< 0.80). Se usó ji cuadrada, lo que da un aumento considerable sobre el valor $p$ obtenido mediante la prueba $t$; 1 vs. 3 (< 0.01), 1 vs. 4 (0.001), 2 vs. 3 (< 0.20), 2 vs. 4 (< 0.05) y 3 vs. 4 (0.70).
[b] Las *medias* son medias algebraicas de desviación respecto a la calificación real hecha por la persona calificada. Por consiguiente, una puntuación 0 indica que la calificación media de agradar a los otros es igual a la media correspondiente de sentir que se agrada. Los valores negativos indican que los individuos calificadores tienden a subestimar cuánto se les aprecia.

ciado e informar inadecuadamente del grado en que se aprecia. Esto sugiere que cuanto más aprecian en realidad los miembros a un individuo del grupo propio, más libre se sentirá de subestimar el grado de tal aprecio. Por lo contrario, cuanto menos se le aprecie, mayor necesidad tendrá de considerar que otros lo aprecian, y menos libertad tendrá de subestimar tal aprecio. La necesidad de los individuos de considerar que los *elevados* los aprecian recibe apoyo de los datos ofrecidos en la tabla 1.

La tabla 2 sugiere que los individuos facilitan las cosas mediante la distorsión, en un esfuerzo de reducir la inquietud generada en ellos por los *elevados*. Sin embargo, nuestros datos no pueden aclarar si tal distorsión ocurre al *informar* o al *percibir*.

## Frecuencia y dirección de la comunicación

En discusiones de grupo, la inquietud sentida por los *bajos* ante los *elevados* debe ejercer en aquéllos una fuerza restrictiva, para comunicarse con menos frecuencia de lo que lo hacen los *elevados*. Sin embargo, la necesidad que los *bajos* tienen de ser apreciados por los *elevados* debe inducirlos, al hablar, a comunicarse con los *elevados* con mayor frecuencia que con otros *bajos*. Así, es de esperar que los *elevados* se comuniquen con mayor frecuencia que los *bajos* y reciban más comunicaciones que los *bajos*.

Si se comparan en la tabla 3 las filas 1 y 5, 2 y 6, etcétera (es decir, si se varía la frecuencia de comunicación del recipiente y se mantiene constante el poder del comunicador y del recipiente), se ve que existe una notable tendencia en la gente a comunicarse más seguido con aquellos que con mayor frecuencia se comunican con ellos, y no con quienes se comunican menos. Dados estos fenómenos de respuesta, ¿existen pruebas de la influencia del poder en la frecuencia de la comunicación?

Si se varía el poder del comunicador y se mantiene constante el poder del recipiente y la frecuencia de su comunicación (es decir, si se comparan las filas 1 y 2, 3 y 4, etc.), se ve que los *elevados* se comunican consistentemente con mayor frecuencia que los *bajos*. Y, finalmente, si solo se varía el poder del recipiente (es decir, si se comparan las filas 1 y 3, 2 y 4, etc.), se ve que los *bajos* tienden a comunicarse con mayor frecuencia con los *elevados* que con otros *bajos*. Y como los *elevados* actúan igual, no es sorprendente hallar que los *elevados* reciben más comunicaciones que los *bajos*.

**TABLA 3.** *Frecuencia de comunicación en función de la frecuencia con que se reciben comunicaciones* [a]

| *Poder relativo del* Comunicador | Recipiente | *Frecuencia de la comunicación* |
|---|---|---|
| *Cuando el recipiente se comunica con poca frecuencia con el comunicador* | | |
| 1. Bajo | Elevado | 3.61 |
| 2. Elevado | Elevado | 4.89 |
| 3. Bajo | Bajo | 2.76 |
| 4. Elevado | Bajo | 3.66 |
| *Cuando el recipiente se comunica con frecuencia con el comunicador* | | |
| 5. Bajo | Elevado | 1.14 |
| 6. Elevado | Elevado | 1.87 |
| 7. Bajo | Bajo | 0.92 |
| 8. Elevado | Bajo | 1.63 |

[a] Significado de las diferencias ($p$): *a*) cuando sólo varía la frecuencia de comunicación del recipiente, el rango de valores $p$ va de $< 0.01$ a $< 0.001$. *b*) Cuando sólo varía el poder del comunicador, la amplitud va de $< 0.40$ a $0.05$ (se usó ji cuadrada en dos comparaciones), la $p$ basada en prueba $t$ va de $< 0.20$ a $0.01$. *c*) Cuando sólo varía el poder del recipiente, $p$ va de $< 0.60$ a $< 0.05$.

## Percepción del grado de participación

El que otros perciban el grado de participación no lleva en sí amenaza para el que califica. En consecuencia, no es de esperar que en tal situación surja distorsión defensora y facilitadora del ego, que caracteriza los juicios del grado en que se atrae a los otros. Sin embargo, puede anticiparse razonablemente la distorsión en juicios generados por la expectativa de hasta dónde participan los *elevados* y los *bajos*. Recuérdese por un momento que la gente aparentemente está consciente de las restricciones puestas a los *bajos* para que no se comuniquen en situaciones sociales que implican individuos de *status* desigual y en el hecho de que se aprecia menos a los *bajos*. Esta conciencia puede hacer que la gente espere de los *bajos* una

**TABLA 4.** *Puntuaciones medias del grado de participación de otros (en relación al grado real de participación que tienen)*[a]

| Poder relativo | | Puntuación media del participación[b] grado de |
|---|---|---|
| Del calificador | De la persona calificada | |
| 1. Bajo | Elevado | +0.23 |
| 2. Elevado | Elevado | +0.56 |
| 3. Bajo | Bajo | +1.38 |
| 4. Elevado | Bajo | +1.42 |

[a] Significado de las diferencias ($p$): 1 *versus* 2 $(< 0.20)$, 1 *versus* 3 $(< 0.001)$, 1 *versus* 4 $(< 0.001)$. (Se usó ji cuadrada), 2 *versus* 3 $(< 0.001)$, 2 *versus* 4 $(< 0.001)$ y 3 *versus* 4 $< 0.70)$.

[b] Se define *grado de participación* como la frecuencia de comunicación pesada por el largo Las medias son medias algebraicas de la desviación tomadas de la participación observada (transformadas linealmente a una escala de siete puntos). Por consiguiente, una puntuación de 0 significa que la puntuación media de participación es igual al correspondiente grado de participación real. Los valores positivos indican que los calificadores tienden a sobrestimar cuánto participan los otros.

participación relativamente escasa en tales situaciones. En consecuencia, cuando los *bajos* hablan, deben resultar relativamente claros, y por ello debe exagerarse el grado de su participación.

La tabla 4 revela en todos los sujetos la tendencia a sobrecalificar el grado en que otros participan en la discusión. Sin embargo, al comparar los renglones 1 y 2 con los renglones 3 y 4, se ve que tal tendencia es mucho mayor cuando se juzga la participación de los *bajos* que cuando se juzga la de los *elevados*. Esto resulta cierto ya sean los *elevados* o los *bajos* quienes hacen los juicios. (Compárese el renglón 1 con el 3, y el 2 con el 4.) También se ve que los *bajos* sobrecalifican a los *elevados* menos y a otros *bajos* más que los *elevados* respecto a otros *elevados*. Así, los hallazgos dan apoyo consistente a los fenómenos de expectativa ya descritos.

## DISCUSIÓN

La explicación aquí ofrecida para la comunicación hacia arriba no contradice, a nuestro juicio, la ofrecida por Back y colaboradores (1), Kelley (2) y Thibaut (5). Su explicación, de locomoción ascendente sustituta, se aplica principalmente a las situaciones de estructuras jerárquicas bien definidas, en que los individuos de posiciones bajas en la jerarquía están fuertemente motivados a ascender. Desde luego, en tales situaciones la comunicación ascendente toma de seguro un carácter de logro de meta egodefensivo y substituto. Sin embargo, en las numerosas situaciones de grupo es donde la posibilidad de locomoción ascendente, en una jerarquía específica, es menor; por ejemplo, en gran parte de situaciones de grupo informal, en que las personas se encuentran en distintos niveles de *status*, pero no dentro de la misma jerarquía, donde la explicación egodefensiva ofrecida se aplicará probablemente.

Metodológicamente hablando, este es un experimento en situación de campo, no un estudio de campo en sí, ya que se puede controlar experimentalmente la principal variable independiente por la elección y el señalamiento de sujetos. Como tal, acaso su valor central sea revelar los mismos efectos de poder en una situación de vida real anteriormente hallada al inducir diferencias de poder en situaciones ideadas de laboratorio.

## RESUMEN

Se realizó el experimento en una situación de campo para probar varias suposiciones basadas en dos concepciones teóricas respecto a los efectos del poder que poseen los individuos para influir sobre otros miembros del grupo. La primera suposición es que los miembros del grupo con posiciones de bajo *status* percibirán a los miembros de *status* alto y se conducirán hacia ellos de un modo esencialmente egodefensivo; es decir, de modo calculado para reducir el sentimiento de inquietud experimentado en sus relaciones con los *elevados*. Así por ejemplo, debido a tal inquietud los *bajos* tenderán a apreciar a los *elevados*, a sobrestimar el grado en que los *elevados* los aprecian, a comunicarse con poca frecuencia y, cuando hablan, a dirigirse principalmente a los *elevados*. La segunda suposición

es que al comprender la gente las restricciones puestas a la comunicación de los *bajos* en situaciones sociales que implican individuos de *status* desigual, y el que otros miembros del grupo no los acepten puede engendrar expectativas de que los *bajos* debieran participar relativamente poco en las discusiones de grupo. En consecuencia, cuando los *bajos* se comunican hacia arriba se vuelven distinguidos, y se exagera el grado de su participación. Ninguna distorsión se presenta al enjuiciar el grado de participación de otros miembros de grupo (como ocurre al juzgar el grado en que se les acepta), ya que el grado de participación *per se* no constituye ninguna amenaza.

Esas suposiciones se exponen de acuerdo con la conducta de los individuos de *status* bajo. Puede considerarse la situación igualmente bien desde el punto de vista de las personas de *status* alto. Los *elevados* se conducirán esencialmente del mismo modo que los *bajos.* Apreciarán a otro *elevados,* buscarán que éstos los aprecien y hablarán principalmente a otros *elevados.* Sin embargo, por estar más seguros que los *bajos* en virtud de su *status,* los *elevados* se sentirán menos amenazados al participar en discusiones. En consecuencia, esas tendencias serán menos notables que en el caso de los *bajos.* Más aún, por estar los *elevados* menos a la defensiva que los *bajos,* se sentirán más libres de participar en las discusiones. Y finalmente, otros miembros esperarán que los *elevados* participen activamente y, por ello, juzgarán con menos exageración el grado de esa participación.

Pueden resumirse las reacciones de *bajos* y *elevados* a sus respectivos niveles de *status* al considerar a los *bajos* recipientes de esas conductas. Los *elevados* y los *bajos* apreciarán menos a los *bajos* que a los *elevados;* habrá menos deseo entre todos los miembros del grupo de buscar aprecio de los *bajos,* y se les dirigirán menos comunicaciones. Y debido a las expectativas menores del grado en que los *bajos* debieran participar en las discusiones, exagerarán su grado de participación *elevados* y *bajos.*

Para probar esas suposiciones, se sostuvo una conferencia de un día en una ciudad del Oeste medio, a la que asistieron cuarenta y dos personas del campo de la higiene mental. Esos individuos se reunieron, cada uno con cuatro grupos diferentes, para discutir cuatro temas relacionados con la salud mental y para proponer medidas necesarias. La medida independiente de poder percibido para influir se obtuvo al principio mismo de la conferencia. Las medidas dependientes, obtenidas en las reuniones de subgrupos, fueron así: calificaciones de postsesión del grado en que se aprecia a otros miembros de grupo, percepción del grado en que se aprecia a otros miembros de grupo, percepción del grado en que se cree uno apreciado por ellos y percepciones sobre el grado de participación verbal. Durante las discusiones, varios observadores anotaron la frecuencia y la extensión de las intervenciones como medidas objetivas de participación. Como todas las suposiciones fueron de tipo comparativo, se computaron los valores medios para las medidas dependientes y se evaluaron estadísticamente para las diferencias entre pares apropiados de medias. Los resultados apoyan las suposiciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Back, K., y cols. The methodology of studying rumor transmission. *Human Relations,* 1950, **3**, 307-312.
2. Kelley, H. H. Communication in experimentally created hierarchies. *Human Relations,* 1951, **4**, 39-56.
3. Lippitt, R., Polansky, N., y Rosen, S. The dynamics of power. *Human Relations,* 1952, **5**, 37-64.
4. Pepitone, A. Motivational effects in social perception. *Human Relations,* 1950, **3**, 57-76.
5. Thibaut, J. An experimental study of the cohesiveness of underprivileged groups. *Human Relations,* 1950, **3**, 251-278.

## QUINTA PARTE

# LIDERAZGO Y EJECUCION DE LAS FUNCIONES DE GRUPO

# Liderazgo y ejecución de las funciones de grupo: Introducción

24

De todos los temas estudiados por los interesados en dinámica de grupo, se ha investigado de modo persistente y por mucho tiempo la naturaleza del liderazgo. Desde el comienzo se supuso que la moral, la efectividad de grupo y el liderazgo estaban íntimamente relacionados entre sí. Pero según se realizan investigaciones, se vuelve cada vez más claro que son muy complejas las relaciones entre esos diferentes aspectos de la vida en grupo. Como resulta cierto tan a menudo, la acumulación de datos reveló lo inadecuado de las simples formulaciones. Creer que puede lograrse un elevado nivel de efectividad de grupo simplemente proporcionando "buenos" líderes, aunque aún prevalece entre muchas personas dedicadas al manejo de grupos, surge como una creencia inocente a la luz de los nuevos hallazgos.

A pesar de lo complejo de esas relaciones, la naturaleza del liderazgo de grupo claramente diferencia muchos aspectos de su funcionamiento. Los primeros trabajos sobre liderazgo, de Lewin, Lippitt y White (ofrecidos en el cap. 25) proporcionan sorprendentes pruebas de que el mismo grupo de gente se conducirá de modos notablemente diferentes al funcionar bajo el mando de líderes que se conducen de modo diferente.

Investigaciones subsecuentes han servido para apoyar y documentar esta conclusión general. Así por ejemplo, Kahn y Katz (28) han resumido los hallazgos hechos en varios estudios, en que se obtuvieron datos respecto a la ejecución de varios grupos de trabajo y

las conductas características de cada supervisor de grupo. Concluyeron que: *a)* los supervisores de los grupos más efectivos estaban mejor capacitados para jugar un papel diferenciado que los supervisores de grupos menos efectivos, y que empleaban más tiempo en planear qué hacer, en proporcionar los materiales necesarios y en dar los pasos necesarios; *b)* los mejores supervisores delegaban autoridad en otros, más que los supervisores malos; *c)* los supervisores más efectivos comprobaban menos a menudo a sus subordinados y les daban mayor apoyo que los menos efectivos, y *d)* los supervisores de grupos con mejor ejecución, lograban cohesión entre sus asociados en mayor grado que los supervisores de grupos deficientes.

Likert (**34, 35**) ha subrayado la íntima relación existente entre el liderazgo y las cualidades del grupo. De acuerdo con amplias investigaciones, sacó en conclusión que el supervisor efectivo

crea un buen equipo de trabajo, donde la atmósfera es amistosa y de cooperación; de suma lealtad hacia el grupo. Parece lograr esta suma lealtad al grupo mediante la participación y otros métodos reconocidos de liderazgo. Más aún, bajo su liderazgo el grupo ejerce influencia ascendente en los objetivos de organización, en los métodos, etcétera, y a su vez acepta como metas de grupo los objetivos por obtener, si el grupo va a realizar su parte en la tarea general de la organización con efectividad y a un nivel de ejecución elevado. El grupo de trabajo dispone metas específicas y controla regularmente su progreso hacia las metas.

Mediante un enfoque bastante diferente, Fiedler (cap. 28) ha demostrado que los líderes de grupo efectivos tienden a ser aquellos preocupados en realizar con buen éxito la tarea si la situación es o muy fácil o muy difícil para el líder. Cuando la situación es medianamente difícil, el líder más efectivo es aquel que dedica su atención a obtener, ante todo, relaciones interpersonales amistosas.

De acuerdo con investigaciones como ésta, se han obtenido muchos hechos sobre las relaciones entre liderazgo y características de los grupos. Sin embargo, se enfrentan a ciertas dificultades fundamentales los intentos de reunir tales hechos en un tratamiento teórico coherente. Primero, las discusiones teóricas sobre la naturaleza del liderazgo tienden a confundir las suposiciones sobre lo "que debería ser" el liderazgo con las investigaciones orientadas a "qué produce qué". Solo en años recientes las investigaciones del liderazgo se han dedicado a las relaciones causa-y-efecto sin tomar en cuenta su significación práctica o ideológica inmediata. Incluso hoy en día gran parte de las investigaciones pueden resultar valiosas, casi seguros de que el científico social cuya motivación primera es defender una ideología, desarrollará "puntos ciegos" que le impidan captar todos los hechos pertinentes.

Un segundo problema consiste en escoger una definición aceptable para los términos *líder* y *liderazgo.* Para algunos, el liderazgo es propiedad del grupo, mientras que para otros es característica del individuo. Para quienes hacen hincapié en el grupo, liderazgo puede ser sinónimo de prestigio, que implique ocupar un puesto determinado y ejecutar actividades importantes para el grupo, o que implique una relación emocional entre líder y grupo. Para quienes hacen hincapié en el individuo, liderazgo puede significar poseer ciertas características personales como el dominio, el control del ego, la agresividad o el estar libre de tendencias paranoides. La variedad de nociones contenidas en esas concepciones alternativas hace obvio lo imposible de escoger con facilidad un significado único para el término líder que aceptaran todos los interesados en el liderazgo. En los comprensivos resúmenes de Bass (**2**) y de Katz y Kahn (**29**) se hallarán los principales enfoques para el estudio del liderazgo.

## RASGOS DE LOS LÍDERES

El primer enfoque para estudiar el liderazgo buscó identificar las características de los líderes. Se realizaron muchos estudios para determinar los rasgos físicos, intelectuales y personales del líder (en general, la persona que ocupa un puesto) en comparación con su seguidor. Por ejemplo, se ha informado que los líderes tienden a ser mayores (pero no demasiado) y más brillantes (pero no demasiado brillantes) que el resto de los miembros. Se han hallado pruebas de que los líderes

bien aceptados tienden a manifestar mejores adaptaciones en las distintas pruebas de personalidad. Otros estudios se han concentrado más en las habilidades del líder, o en lo que hace, que en la naturaleza de su personalidad profunda. Por ejemplo, los hallazgos hechos en esos estudios indican que los líderes tienden a dar más información, a pedir más información y a interpretar con mayor frecuencia la situación que el resto de los miembros.

Con arreglo a las ideas y hallazgos sobre los rasgos y la conducta de los líderes, se han hecho varios intentos de desarrollar técnicas para identificar a las personas que tienen cualidades consideradas importantes para el liderazgo. Se han inventado muchos procedimientos diferentes de elección, que van desde pruebas con papel y lápiz a pruebas de ejecución en condiciones tipo vida real. Desde luego, la utilidad de todo este trabajo depende de que se logre o no algún acuerdo sobre la naturaleza del "buen" liderazgo. En este punto entran los valores. Entre los valores invocados con mayor regularidad para determinar el criterio de un buen liderazgo están una moral elevada, una productividad elevada, popularidad, igualdad y autoritarismo. Respecto a cuestiones como la popularidad, la moral de grupo y la productividad, ha sido posible obtener medidas cuantitativas y demostrar que ciertos tipos de conducta de líder producen más de esas propiedades valiosas que otros.

Sin embargo, en general han sido decepcionantes los intentos de descubrir los rasgos que distinguen a los líderes de los no líderes. Bird (**5**) examinó a fondo las investigaciones relevantes con el problema, realizadas antes de 1940, y pudo compilar una larga lista de rasgos que, en uno o en más estudios, parecen diferenciar a los líderes de los no líderes. Sin embargo, fue descorazonador que solo un 5% de los "rasgos" descubiertos fueran comunes en cuatro o más investigaciones. Una revisión más reciente de la literatura, hecha por Stogdill (**53**), produjo conclusiones ligeramente más alentadoras. Stogdill informa que varios estudios sobre los rasgos del liderazgo siguen dando hallazgos contradictorios. Entre esos estudios, la única conclusión que recibe bastante apoyo es que los líderes sobrepasan a los no líderes en inteligencia, conocimientos, confiabilidad y responsabilidad, actividad y participación sociales y *status* socioeconómico. Gouldner (**19**, 23-45) proporciona un buen resumen sobre lo inadecuado de enfocar al líder por sus rasgos.

Una razón principal de tan decepcionantes resultados puede ser, que los rasgos de la personalidad están aún pobremente concebidos e inválidamente medidos. Según mejore nuestro conocimiento sobre la naturaleza de la personalidad y según más confiables las técnicas de medición, puede resultar posible que se descubran rasgos que distingan regularmente a los líderes de sus seguidores. Sin embargo, debe notarse que aunque no puede rechazarse definitivamente esta posibilidad, las pruebas disponibles no la hacen suponer muy probable. Puede estar implicada alguna otra dificultad: las características que llevan a una persona al liderazgo acaso son bastante diferentes de aquellas que la hacen un líder efectivo, una vez llegada al oficio de liderazgo. Bien pudiera ser que al estudiar los rasgos de la *efectividad de liderazgos* se encontrase mayor consistencia en los resultados, que la hallada al comparar líderes y no líderes.

En general, los investigadores están llegando a la conclusión de que ciertas habilidades mínimas exigidas a todos los líderes están ampliamente distribuidas también entre los no líderes. Más aún, los rasgos del líder que son necesarios y efectivos en un grupo o situación pueden ser por completo diferentes de los de otro líder en un ambiente distinto. De substanciarse bien esta conclusión, implicaría que la elección de líderes debe tomar en cuenta la adecuación de la persona al tipo de funciones que se le pide ejecutar en una situación dada, y plantearía problemas sobre lo deseable de lograr arreglos formales que mantengan las responsabilidades del liderazgo en la misma persona, sin tomar en cuenta el cambio de tareas del grupo y el cambio de exigencias que se requieren del líder.

Al investigar cómo entrenar un líder, se encontró también que se necesita un enfoque mejor de la "situación". Cada vez se reconoce más, que es difícil esperar ventajas en la conducta del líder si se proporciona a la gente una serie de "reglas de liderazgo". E incluso cuando se han hecho esfuerzos por instilar "flexibilidad", "sensibilidad" o "buenas actitudes hacia la gente", los cambios resultan-

tes en la conducta han sido decepcionantes. Fleishmann, Harris y Burtt (**11**), al evaluar un programa para entrenar capataces, ofrecieron una impresionante documentación sobre esas dificultades. Hallaron notables progresos en las actitudes y en la capacidad de los líderes, inmediatamente después de participar en un intensivo programa de entrenamiento. Sin embargo, a los pocos meses los capataces habían regresado a sus formas de conducta anterior al entrenamiento. Los investigadores atribuyen tal "regresión" a la naturaleza de la organización en que trabajaban los capactaces. Específicamente hablando, mostraron que a menudo había discrepancias entre la conducta enseñada en el programa y la conducta que el supervisor esperaba del capataz.

Concluyeron estos autores (**11**, 58) que "cuando lo enseñado en la escuela varía de lo practicado en la planta, esto último resulta ser una influencia más poderosa". Lippitt (**37**) se preocupó, en esencia, del mismo problema al designar un programa experimental de entrenamiento para quienes trabajaban en el campo de las relaciones intergrupo. Supuso que de entrenarse a la gente como miembros de equipos, podría resistir con mayor efectividad las presiones regresivas "del trabajo" al darse apoyo unos a otros en sus actividades posteriores al entrenamiento. Los resultados del experimento, en que se entrenó a algunas personas como miembros de equipo, mientras se entrenaba a otras como individuos, mostraron que los adiestrado como equipo eran más capaces de llevar a la práctica y de mantener las nuevas prácticas de líder que las personas entrenadas como individuos.

En resumen, puede decirse que no ha resultado satisfactorio concebir a los líderes como gente que pose ciertos rasgos distintivos. Está surgiendo un "nuevo enfoque" del liderazgo, que hace hincapié en la ejecución de funciones necesarias y la adaptabilidad a situaciones cambiantes. De acuerdo a esta concepción, los grupos son, o deberían ser, flexibles al asignar funciones de liderazgo a los distintos miembros, según cambian las condiciones. Los líderes efectivos captan las condiciones cambiantes de sus grupos y son flexibles en adaptar su conducta a los nuevos requerimientos. Es de esperar que mejore el liderazgo si se modifican las relaciones entre líderes y el resto del grupo, o si se mejoran los líderes aparte del grupo.

## LIDERAZGO Y FUNCIONES DE GRUPO

Entonces, el desacuerdo al enfocar los rasgos ha dado lugar a que se considere el liderazgo que hace hincapié en las características del grupo y en la situación en que existe. Las investigaciones realizadas dentro de esta orientación no intentan hallar en los líderes ciertos rasgos invariables. Más bien intentan descubrir qué acciones necesitan realizar los grupos en distintas condiciones para lograr sus metas u otros estados apreciados, y cómo participan en esas acciones de grupo los distintos miembros del grupo. Se considera el liderazgo como la ejecución de aquellos actos que ayudan a que el grupo logre sus resultados preferidos. Pueden llamarse a tales actos *funciones del grupo.* Hablando con mayor precisión, el liderazgo consiste de acciones por parte de los miembros que ayudan a determinar las metas del grupo, a hacer que el grupo se mueva hacia dichas metas, a mejorar la calidad de las interacciones entre los miembros, a desarrollar la cohesión de grupo y a facilitarle recursos. En principio, el liderazgo puede realizarlo un miembro del grupo o varios miembros.

Muchos escritores han hecho hincapié en este punto de vista. Entre ellos Barnard (**3**), Cattell (**8**), French (**14**), Gibb (**16**), Likert (**34**), Lippitt (**36**), Redl (**48**) y Stogdill (**54**). El común denominador existente entre esos teóricos incluye los puntos siguientes: los grupos se diferencian entre sí por varios motivos, y las acciones necesarias para lograr estados valiosos en un grupo pueden ser por completo diferentes a los de otros. De acuerdo con esto, la naturaleza del liderazgo y los rasgos de los líderes serán diferentes de un grupo al otro. Aspectos de situación como la naturaleza de las metas del grupo, la estructura del grupo, las actitudes o necesidades de los miembros y las expectativas puestas al grupo por su ambiente externo ayudan a determinar qué función del grupo será necesaria en un momento determinado y quién de entre los miembros la ejecutará.

## ¿Cuáles son las funciones del liderazgo?

Casi cualquier concepción de liderazgo comprende la idea de que un líder verdadero ejerce más influencia sobre el grupo y sus actividades que el miembro promedio. Sin embargo, se está menos de acuerdo respecto a los tipos específicos de influencia que son exclusivos del liderazgo. Cattell (**8**) ha propuesto lo que tal vez sea la concepción más inclusiva al afirmar que cualquier miembro del grupo ejerce liderazgo hasta el grado en que las propiedades del grupo (syntality) queden modificadas por su presencia en el grupo.[1] Según este punto de vista, todas las funciones del grupo (es decir, todas las acciones de los miembros que ayuden a que el grupo obtenga los estados deseados) son funciones de liderazgo. Aunque tal concepción es más amplia que las nociones de liderazgo más populares, tiene nítidas ventajas teóricas. Una de las más importantes, que se considera el liderazgo y la ejecución en grupo como necesariamente relacionados entre sí. Al identificar actos de liderazgo, la investigación debe determinar ante todo qué estados valora el grupo en un momento determinado; después, descubrir las funciones adecuadas para lograr esos estados y, finalmente, determinar qué acciones de los miembros del grupo ayudan a obtener cosas tales como el logro de meta, la viabilidad de grupo, relaciones humanas satisfactorias, satisfacción para los miembros, un mínimo costo para éstos, y cosas por el estilo; en resumen, para la ejecución del grupo. Otra ventaja consiste en que se considera el liderazgo como algo que una persona puede manifestar en grados variables, y no algo que se tiene en su totalidad o que no se tiene en absoluto. Por lo mismo, cualquier miembro del grupo puede poseer liderazgo en cierto grado, sin tomar en cuenta su oficio o posición formalmente designados. De acuerdo con esta definición de liderazgo, resulta en verdad raro que pueda hablarse adecuadamente de "líder" de un grupo.

Algunos teóricos prefieren no abandonar la idea popular de liderazgo y restringir el término para que incluya la ejecución de una serie menor de funciones de grupo, como planear, tomar decisiones y coordinar. Tal enfoque afirma el concepto esencialmente funcional de liderazgo, pero usa la palabra *liderazgo* para referirse a una clase especial de funciones. Krech y Crutchfield (**31,** 417-422) han numerado catorce funciones que puede ejecutar un líder. Suponen que el líder sirve, hasta cierto grado, como ejecutivo, planeador, creador de una política, experto, representante externo del grupo, controlador de las relaciones internas, proveedor de recompensas y castigos, árbitro, ejemplo, símbolo de grupo, substituto de la responsabilidad individual, ideólogo, figura paterna, chivo expiatorio. Redl (**48**), quien escribe en la tradición psicoanalítica, ha propuesto una lista un tanto diferente de funciones que afectan principalmente la formación del grupo, su mantenimiento y su ruptura. Se piensa que esas funciones se desempeñan mediante mecanismos de identificación como la catexis, la reducción de culpa, el control del impulso y la incorporación del superego.

Dado el estado actual de las investigaciones del grupo, no es posible desarrollar una designación por completo satisfactoria de las funciones peculiares al liderazgo. Al menos por el presente, es un empeño más promisorio identificar las distintas funciones de grupo, sin decidir finalmente si llamar o no a cada una específicamente función de liderazgo, para después descubrir mediante investigaciones empíricas qué determina su aparición en el grupo, qué determina su asignación a ciertos oficios o individuos y qué consecuencias surgen de ejecutar esas funciones en diferentes condiciones.

El concepto de función de grupo o de liderazgo contiene dos ideas importantes. Anotamos la primera al indicar que, en principio, cualquier miembro del grupo puede ser líder en el sentido de poder actuar para servir a las funciones de grupo. La segunda idea, que muchas conductas distintas pueden servir a una función determinada. De acuerdo con este concepto, una variedad de acciones ejecutadas por una variedad de personas pueden servir a una y la misma función de liderazgo. Es tarea de los investigadores descubrir qué factores determinan qué acciones ejecutarán ciertos miembros del grupo.

[1] Cattell incluye influencias positivas y negativas bajo el concepto de liderazgo. Sin embargo, en esta exposición solo tomaremos en cuenta las influencias que "ayuden" al grupo en algún sentido.

Si se recuerdan las catorce funciones propuestas por Krech y Crutchfield como propias del líder, es obvio que rara vez podría ser una persona efectivamente responsable de todas ellas. Por consiguiente, en gran parte de las organizaciones se combinan distintas funciones en oficio separados, y quienes realizan esos oficios asumen la responsabilidad de proporcionar funciones únicas y, por lo general, ninguna otra. Más aún, quien ocupa un oficio determinado sufre presiones que le prescriben qué hacer y cómo hacerlo (véase cap. 11). Esas prescripciones sirven para crear una estabilidad perdurable en las funciones disponibles para el grupo y para su ejecución por determinados miembros. El Ohio State Leadership Studies (51) ha examinado cuidadosamente los deberes y estilos de liderazgo incluidos en oficios de organizaciones militares e industriales, junto con la documentación de cómo hombres de títulos parecidos pueden variar en su conducta, de acuerdo con el ambiente en que trabajen.

Desde luego, en circunstancias específicas, cualquier conducta puede o no servir a la función de grupo. Hacer que "la información de expertos esté a disposición del grupo" para ayudarlo a obtener la meta puede lograrse de tal manera que retarde el movimiento hacia la meta. Otro ejemplo de conducta generalmente útil: puede estimularse a un grupo de niños para que se dirijan a sí mismos cuando no están listos para hacerlo y cuando sería acción más adecuada sugerir un plan de acción. El que un miembro del grupo de discusión bromee en un momento de tensión puede aliviar tal tensión, pero, en otro momento, esa ligereza puede parecer inapropiada o incluso puede bloquear el movimiento hacia la meta (18).

Del mismo modo es posible sacar en conclusión que las habilidades poseídas por un líder escogido o por el ocupante de un puesto puede calificarlo para ejecutar importantes funciones de grupo en ciertas condiciones y para descalificarlo en otras. Por ejemplo, el piloto de un bombardero, excelente líder de la tripulación si el avión está en vuelo, puede resultar un líder de lo más inadecuado si el avión se estrella y la tripulación se enfrenta al problema de sobrevivir o de hallar el camino de regreso. Las exigencias específicas impuestas por las tareas del grupo exigen de los miembros ciertas habilidades que sirvan a funciones adecuadas. Si la tarea cambia, se necesita diferente conducta, y la misma persona puede estar capacitada o no para ejecutarla de un modo nuevo.

En el capítulo 29, Carter y colaboradores presentan hallazgos experimentales que indican cómo la conducta manifestada por líderes escogidos sí varía ligeramente, según la naturaleza de la tarea del grupo. En este experimento se dio a los grupos tres diferentes tipos de tareas: de razonar, de ensamble mecánico y más de discusión de grupo. Al enfrentarse a la tarea de razonar, el líder elegido pedía con mucha frecuencia información o hechos. Al trabajar el grupo en el ensamble mecánico, el líder tenía mayor capacidad de expresar el deseo de que se hiciera algo y de trabajar activamente con sus hombres. En el grupo de discusión daba, con mayor probabilidad, información y pedía opiniones. En resumen, lo que el líder hizo para ayudar al grupo a obtener la meta fue diferente en cada tarea. Se reconoce instintivamente que razonar, ensamblar mecánicamente y discutir en grupo requiere de los miembros diferente conducta. Sin embargo, no puede precisarse qué características de esas tareas, o de cualquier otra, ejercen ciertos efectos sobre la conducta del líder. Supongamos que las futuras investigaciones identifiquen aquellas propiedades de las tareas que sirvan para canalizar los actos de liderazgo. Son potencial de estudio propiedades tales como la claridad, la dificultad, la repetición, la variabilidad y la necesidad de coordinación entre los miembros. Thibaut y Kelley (57) hacen interesantes sugerencias sobre las cualidades de las tareas y sus consecuencias sobre las funciones de grupo.

Fiedler (cap. 28), ofrece un estimulante ejemplo de lo que tal enfoque promete. Examinó la conducta de líderes de grupos dedicados a muchas y distintas actividades de grupo. Las tareas de esos grupos se diferenciaban ante todo en el grado de estructura. Fiedler supuso que la estructura de la tarea es mayor cuanta mayor posibilidad tengan los miembros de verificar lo correcto de las decisiones del grupo, cuanto más claramente se expongan los deberes de los miembros, cuanta menor diversidad de caminos haya hacia la meta y cuantos menos pasos sea necesario dar para llegar a la misma. Fiedler observó que el líder efectivo tiende a ser afirmativo

e impersonal en un ambiente más estructurado, mientras que da mayores libertades a los miembros y apoya amablemente en una situación menos estructurada.

Así como la naturaleza de la tarea del grupo influye sobre las clases de conducta de líder que surgen en el grupo, es de suponer que las necesidades específicas para mantener el grupo influyan en la conducta de liderazgo. Si subgrupos en conflicto amenazan la existencia del grupo, sería de esperar que la persona conductora buscara en gran medida una conducta mediadora. Pero si el problema del grupo es tener poco prestigio en la comunidad, de modo que los miembros lo abandonan, se necesitan en el líder actividades por completo diferentes. Por desgracia, gran parte de los estudios cuidadosamente controlados dedicados a la conducta del líder se han realizado en grupos temporalmente organizados, donde casi por necesidad los miembros no se preocupan por preservar el grupo.

Aunque poco se sabe de los procesos implicados, es aparente que factores de situación internos y externos del grupo influirán sobre la naturaleza de la conducta de liderazgo escogida para ejecutar las funciones del grupo.

## Dos tipos fundamentales de funciones de grupo

Sirve a muchos propósitos distinguir entre varias funciones de grupo según el tipo de objetivo de grupo a que contribuyan esas funciones. Al parecer, puede clasificarse gran parte de los objetivos de grupo en dos divisiones: *a)* lograr un tipo específico de meta de grupo, y *b)* mantener el grupo en sí o fortalecerlo. Ejemplos de conducta que sirven a funciones para *lograr la meta* son "iniciar actividad", "mantener la atención de los miembros en la meta", "aclarar el tema", "desarrollar un plan de procedimiento", "evaluar la calidad del trabajo hecho" y "conseguir información de los expertos". Ejemplos de conducta que sirven a funciones de *mantener el grupo* son "conservar placenteras las relaciones interpersonales", "arbitrar en las disputas", "proporcionar ánimo", "dar a la minoría oportunidad de ser escuchada", "estimular la autogestión" y "aumentar la interdependencia entre los miembros."

Cualquier conducta llevada al cabo en grupo puede tener significación para lograr la meta y para mantener dicho grupo. Las acciones del miembro pueden servir a ambas simultáneamente, o puede servirse aún a costa de la otra. De este modo, si el miembro ayuda al grupo para que trabaje en cooperación en un problema difícil, puede inadvertidamente ayudarlo a desarrollar solidaridad. Sin embargo, en otro grupo un miembro deseoso puede espolear al grupo de tal modo que surjan fricciones entre los miembros, y aunque se llegue a la meta con eficiencia, se pone en peligro seriamente la continua existencia del grupo.

Aunque está claro que cualquier miembro puede ejecutar las funciones para lograr la meta y para mantener el grupo, existen tipos de organización en que surgen "especialistas" en esas dos formas de funciones. Bales y Slater (**1**) informan que al estudiar en el laboratorio grupos sin líderes que trataban de resolver problemas, casi siempre aparecía una diferencia entre la persona que trataba de cumplir la tarea y la persona que satisfacía las necesidades sociales y emocionales de los miembros. Heinicke y Bales (**25**) han demostrado que cuando existe tal especialización, la ejecución efectiva del grupo depende de que se desarrolle una coordinación apropiada entre los especialistas al separar las labores y en su enfoque común del problema.

Un estudiante de gobierno ha dicho que tal especialización ocurre con mayor probabilidad en grupos experimentales informales y no en organizaciones durables (**60**). Como los grupos de laboratorio no tienen líder, gozan un breve periodo de existencia y están compuestos de estudiantes universitarios bastante semejantes, el que una persona intente ejercer liderazgo parece a los otros arbitrario y un reto personal directo. Más aún, Carter y colaboradores (cap. 29), indican que si alguien ejerce control de un grupo sin líder, es por lo común el participante más acometedor. Sus esfuerzos provocan reacciones negativas entre los miembros, haciendo necesario que un individuo menos pujante se responsabilice de aliviar la tensión emocional.

Incluso así, se ha notado especialización en grupos establecidos. En las familias, por lo común el padre es el especialista en trabajo y la madre la especialista socioemocional.

Grusky (**21**) describió la organización social de una clínica psicológica en que surgieron esos dos tipos de especialistas. Su exposición ofrece una vívida descripción de algunas consecuencias surgidas de tal especialización.

Las investigaciones realizadas en organizaciones grandes también indican la presencia de esas dos funciones fundamentales. Estudios de análisis factorial presentados por Halpin y Winer (**22**) y por Fleishmann, Harris y Burtt (**11**) han demostrado que dos factores representan el 83% de la varianza común que puede explicarse en la conducta del líder. Se ha llamado a esos dos factores "consideración" y "estructura de iniciación" con una conducta indicadora de amistad, confianza mutua, respeto y cierto cariño entre el líder y su grupo. Los ítemes con elevada carga positiva en "estructura de iniciación" quedaron asociados con la conducta del líder que tiende a definir el papel que espera asuma cada miembro y que busca establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y modos de que se realice el trabajo. Además, vale la pena indicar que los dos factores menores identificados por esta investigación, "hincapié en la producción" y "sensibilidad social", parecen reflejar también las dos funciones fundamentales de llegar a la meta y mantener el grupo respectivamente.

Fleishmann, Harris y Burtt (**11**) informan resultados obtenidos en una gran organización industrial; esos resultados indican que los empleados gustan de trabajar bajo las órdenes de capataces de trato benigno, y que no gustaban de trabajar con los autoritarios. Sin embargo, las puntuaciones de capacidad de los capataces revelan cómo en las divisiones de producción los capataces con mayor puntuación de capacidad mostraban más iniciativa, pero que en las divisiones no productivas los de mayores puntuaciones de capacidad manifestaban mayor consideración. Además, en las divisiones de producción se halló que las ausencias del trabajo estaban positivamente relacionadas con la marcada de iniciativa, y negativamente relacionadas con la consideración. Al resumir todas las pruebas disponibles, Shartle (**51**) concluye que el patrón de la conducta de líder que es mayor, tanto en la consideración como en la iniciación de estructura tiende a aumentar la efectividad del grupo. Misumi y Tasaki (**41**) confirmaron tal conclusión al informar de las prácticas de supervisión usadas entre los mineros japoneses del carbón. Observaron que cuando los supervisores hacían hincapié simultáneamente en lograr la meta y en matener el grupo, generaban con mayores probabilidades una producción mayor y mayor moral que aquellos que se concentraban o en la producción o en el mantenimiento.

La experiencia diaria con los grupos ofrece muchos ejemplos en que los miembros hacen del mantenimiento del grupo su preocupación central, en detrimento del trabajo por realizar, o se interesan demasiado en cumplir la tarea y prestan insuficiente atención al mantenimiento del grupo. Los administradores que, por alguna razón, deben realizar ambos tipos de funciones, a menudo informan de que el problema recurrente es encontrar un equilibrio adecuado entre esos dos tipos de exigencias.

En las organizaciones grandes puede determinar la atención que el líder dedique a lograr la meta o a mantener el grupo la posición que tenga en la jerarquía y las particulares expectativas que los colegas esperan de quien ocupa tal posición. Así, un administrador principal puede manifestar distinta conducta de líder que un supervisor de nivel inferior. Al estudiar el liderazgo en varios hospitales, Georgopoulous y Mann (**15**) identificaron tres aspectos de la habilidad para administrar: la administrativa, la técnica y las relaciones humanas. Supusieron que el administrador manifestaría mayor habilidad administrativa que técnica, y que el supervisor revelaría mayor habilidad técnica que administrativa. Sin embargo, la competencia en las relaciones humanas sería igualmente frecuente en todos los niveles de la organización. Los autores pidieron a cada empleado de esos hospitales tasar a su superior inmediato en cada una de las tres capacidades, e indicar hasta dónde se sentía satisfecho de que esa persona fuera su jefe. En general, las puntuaciones favorables de esas tres habilidades estuvieron asociadas de modo diferente con la satisfacción en distintos lugares del hospital.

Por ejemplo, se tenía mayor satisfacción con un administrador de *status* elevado si se le consideraba capaz de ejecutar las funciones administrativas, pero no si se le califi-

caba favorablemente en actividades técnicas o de relaciones humanas. La satisfacción obtenida de una enfermera supervisora se correlacionaba ante todo con la capacidad para las relaciones humanas que le atribuía su equipo, y la satisfacción obtenida de la jefa de enfermeras prácticas estaba asociada casi por completo con su capacidad más bien técnica. Los hallazgos de Georgopoulous y Mann hacen pensar que existen condiciones en que ciertos actos del líder son aceptables para los miembros, y situaciones contrastantes en que esos actos satisfacen menos. Queda a los investigadores la tarea de identificar qué condiciones, aparte de la posición en la jerarquía, generan expectativas determinadas respecto al líder.

A menudo se ha afirmado que los grupos manifiestan la tendencia a conservarse siempre que se enfrentan a amenazas para su existencia. Según esto, esa amenaza vuelve especialmente valiosas para el grupo las funciones de mantenimiento, y alguna persona vendrá al rescate y asumirá las responsabilidades del liderazgo al servir tales funciones necesarias. Puede dudarse que ésta sea una "ley de liderazgo" invariable. No obstante, sí parece que muchos grupos tienen la tendencia a la autopreservación. Cuando la existencia de tal grupo está en peligro, puede surgir la conducta que refuerce la cohesión y los recursos del grupo. Hasta donde esos esfuerzos resulten efectivos, se les considera por definición funciones de grupo, y la mayoría de las personas estará de acuerdo en que también deben considerarse funciones de liderazgo.

Mediante un razonamiento parecido se espera que las funciones para lograr la meta se vuelvan más valiosas para el grupo cuando éste acepte una meta importante o cuando se amenace la posibilidad de lograr la meta. En tales condiciones es de esperar una tendencia creciente en uno o varios miembros a ejecutar actos planeados para ayudar a que el grupo llegue a su meta. Si una persona dedica esfuerzos desusadamente grandes a este fin, o si es en especial efectiva para ayudar al grupo, por lo común se estará de acuerdo en que ejecuta funciones de liderazgo, sin tomar en cuenta su función en el grupo. Aunque son escasas las pruebas sistemáticas, los hallazgos de Gibb **(16)** apoyan tal punto de vista. Informa de mayor frecuencia de actividad de liderazgo, en los grupos que estudió, cuando dichos grupos se enfrentaban a algún problema.

Opuesta a la idea de que los grupos invariablemente intentan preservarse, la experiencia práctica con grupos sugiere que la "patología" del grupo puede desarrollarse de tal modo a veces, que la conducta del miembro presistentemente no contribuya a que el grupo obtenga su meta o se mantenga. En ciertas circunstancias, puede parecer que el grupo escapa deliberadamente de sus problemas por buscar una actividad relativamente sencilla. Por ejemplo, en un grupo para resolver problemas, cuando la solución es difícil o cuando los conflictos interpersonales son intensos, puede dedicarse mucha energía a la actividad "inocua" de enumerar en el pizarrón todas las posibilidades lógicas de acción. Pueden emplearse horas en discutir si determinado ítem va en uno u otro apartado, aunque la decisión no acerque al grupo a la meta. Desde luego, es muy difícil determinar en definitiva si tal conducta escapista contribuye a mantener el grupo, pues a veces puede ser necesario evitar la tensión y el conflicto para preservar el grupo. Sin embargo, si el grupo permanece indefinidamente en un "centro neutro", sin mejorar sus capacidades y recursos y sin moverse hacia una meta, puede sacarse en conclusión que, virtualmente, no se ejecutan funciones de grupo y, en consecuencia, funciones de líder.

## Liderazgo y poder

Desde los días de Maquiavelo han existido teóricos para quienes el liderazgo es en esencia poseer y ejercer poder. Aunque pocos teóricos contemporáneos sostendrían seriamente que los líderes de gran parte de los grupos y organizaciones de la sociedad civilizada moderna confían en la coerción o en la "fuerza bruta", las descripciones realistas de la vida en grupo deben reconocer que el liderazgo inevitablemente implica la capacidad de influir de alguna forma sobre otra gente. La preocupación central que por la "autoridad" muestran las teorías de organización ejemplifica la importancia de este aspecto del liderazgo. Incluso en grupos muy informales y voluntarios se reconoce a los líderes por su capacidad de afectar el curso de los acontecimientos en el grupo. De acep-

tarse este enfoque, propuesto por teóricos como Russell (49), Lasswell y Kaplan (32), Simon (52), Dahl (10) y Cartwright (7), de que el poder social consiste en la habilidad de influir a otra gente por cualesquiera medios, es obvio que el liderazgo implica usar poder.

En el enfoque funcional de liderazgo aquí propuesto, debe reconocerse sin problemas el funcionamiento del poder social. Hemos afirmado que un acto de liderazgo consiste en contribuir a alguna función de grupo. Por lo general, si no siempre, tal contribución exige influir sobre la conducta de otra gente: deben coordinarse las actividades, deben darse y aceptarse instrucciones, debe lograrse persuadir, debe generarse motivación para luchar por las metas del grupo y deben engendrarse relaciones interpersonales armoniosas. Una persona debe tener poder para ejercer tal influencia, o no contribuirá a las funciones de grupo de modo significativo y, así, no ejecutará actos de liderazgo.

Cuando se asigna la ejecución de varias funciones de grupo importantes a un solo puesto, el funcionamiento del poder es en especial evidente. Quien ocupe tal puesto recibe por lo general los recursos necesarios para ejercer influencia: puede dársele el derecho de contratar, despedir y determinar salarios; puede ser experto por sus experiencias, su entrenamiento especial o su acceso a información esencial; y, en organizaciones bien dirigidas, otros oficiales apoyan sus decisiones. La importancia de poseer poder para lograr un liderazgo efectivo queda bien ejemplificado en el capítulo 28, donde Fiedler demuestra que los grupos son más efectivos si funcionan al mando de líderes con rasgos de personalidad particulares; pero solo si esos líderes también tienen poder social adecuado, venido del apoyo de otros oficiales. Pelz (44) sugiere una conclusión similar, obtenida al investigar un gran centro manufacturero. Halló que los supervisores de primera línea, cuya orientación hacia los subordinados apoyaba los intereses de éstos, recibían valuaciones positivas de tales subordinados solo cuando se consideraba que el supervisor tenía influencia en su departamento. Quienes ocupan puestos de liderazgo no pueden ejecutar funciones de liderazgo sin poseer el poder suficiente para ello.

Ciertos investigadores de grupos consideran como el atributo más importante del líder su habilidad para hacer favores a los subordinados. Por ello se considera que su influencia se deriva de la apreciación que los subordinados desarrollan cuando el líder les hace un favor; los seguidores se ven obligados a responder haciendo lo que líder espera que hagan. En una serie de experimentos realizados en bases militares, Greer (20) notó que los soldados ejecutaban mejor sus asignaciones, ganándose así la aprobación del jefe, cuando el jefe había sido antes más indulgente con ellos. Para Greer, la efectividad del líder está en gran parte determinada por la tendencia de los subordinados a responder a los actos de indulgencia.

Incluso si las funciones de liderazgo no se concentran en puestos formalmente designados, se necesita poder para ejecutarlas. El "líder de opiniones" de un grupo informal puede influir sobre las creencias y actitudes de otros. El "líder socioemocional" posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo. Y quien "decide metas" es capaz por algún medio de facilitar la conversión de intereses personales en metas de grupo aceptables.

Para ser efectivos, los actos de liderazgo deben apoyarse en alguna base de poder. Aunque pocas investigaciones se han realizado para descubrir los efectos que sobre los grupos tiene un líder que emplea predominantemente una u otra base de poder, el análisis que de esas bases presentaron French y Raven (cap. 20) sugiere varias hipótesis sobre cuáles pueden ser tales efectos.

## Distribución de las funciones entre los miembros

La concepción de liderazgo aquí propuesta implica que, en principio, varios miembros del grupo pueden ejecutar importantes funciones de grupo. ¿Qué determina que determinada persona se dedique o no a conductas relevantes a las funciones de grupo? ¿Qué determina que la persona se vea obligada a hacerlo o que se le permita? Primero se tomarán en cuenta los factores que fomentan el tomar la iniciativa en el liderazgo. Después se examinarán ciertas formas de asignar funciones a los miembros.

**Determinantes de la iniciativa en el liderazgo.** Para que un miembro tome la iniciativa al intentar servir a alguna función de grupos, dos condiciones, por lo menos, parecen necesarias: *a)* debe tener conciencia de que se necesita una función determinada; *b)* debe sentirse capaz de ejecutarla, de tener la habilidad suficiente para realizarla o de poder intentar llevarla al cabo sin crear problemas.

Idealmente, sería de esperar que determinada conducta de un miembro, como ofrecer un resumen, sugerir cosas nuevas o hacer un comentario que reduzca la tensión, ocurrirá cuando sea necesario. Claro, rara vez se llega a ese ideal; sin embargo, hay pruebas de que las acciones de liderazgo de los miembros están determinadas en buena medida por las necesidades del grupo. Por ejemplo, Bales y Strodtbeck, en el capítulo 30, muestran que ciertas conductas, en grupos para resolver problemas, tiende a aparecer en una etapa del proceso para resolver los problemas, mientras que otras conductas ocurren en una fase diferente. Parker (**43**) informa que especialistas en liderazgo socioemocional, de un hospital mental, tienen mayores probabilidades de dedicarse a actividades de liderazgo si el conflicto surgido entre pacientes y personal provoca en los pacientes la necesidad de apoyo social. Heyns (**26**), Carter y colaboradores (cap. 29) y Crockett (**9**) observan que cuando el líder escogido no ejecuta funciones de liderazgo que se supone debe ejecutar, otros miembros intervienen para ejecutarlas en su lugar. Kahn y Katz (**28**) proporcionan pruebas adicionales, pues indican que los líderes informales tienden a surgir en grupos donde el capataz no da un liderazgo adecuado. Y Haythorn (**24**) informa que cuando un miembro toma demasiada iniciativa en el grupo, es probable que otros muestren menos cantidad de tal conducta de la que mostrarían ordinariamente.

Cuando lograr la meta de grupo es importante a los miembros, se hallará mayor disposición a tomar la iniciativa que cuando la meta carece de importancia. Vienen al caso los resultados obtenidos en un estudio de Crockett (**9**). Observó que los miembros que ejercían funciones de liderazgo eran los más interesados y los más preocupados por las decisiones que debían tomarse en el grupo. Más aún, Hamblin (**23**) ha notado que las amenazas al logro de la meta de grupo tienden a hacer aumentar la frecuencia de las acciones de liderazgo.

Otras propiedades del grupo estimulan también la espontánea ejecución de funciones de grupo por parte de los miembros. Por ejemplo, el grado de interdependencia entre los miembros hace aumentar la responsabilidad que sienten unos por otros los participantes y, en consecuencia, el grado de esfuerzo activo hecho para lograr la meta, según los resultados aportados por Thomas (**59**). Diferente propiedad de grupo, los canales de comunicación disponibles dentro del grupo, afecta la disposición que determinados individuos tienen de asumir la responsabilidad por ciertas funciones. El estudio testimoniado por Bavelas y por Guetzkow (capítulos 37 y 38) ejemplifica este punto al mostrar cómo diferentes redes de comunicación producen efectos por completo diferentes en la participación de los miembros en varias funciones de grupo. En general, los miembros situados más al centro de la red tienden a ejecutar funciones que otros consideran como liderazgo.

Hasta cierto grado, la gente situada hacia el centro de la red de comunicación toma la iniciativa para servir al grupo porque sienten que su posición hace a otros dependientes de ellos. Un experimento de Pepitone (**46**) demostró los efectos de estar conscientes de que las acciones propias son esenciales al grupo. Se dijo a ciertos miembros del grupo que su tarea era más importante para el grupo que las asignadas a otros. (En realidad, el trabajo era igual para todos los miembros, aunque éstos no lo sabían.) Los resultados del experimento muestran que quienes consideraban su tarea más importante, desarrollaron sentimientos más profundos de responsabilidad hacia el grupo. En general, es de suponer que cuando los miembros del grupo experimentan un sentimiento de dignidad y aceptación por parte del grupo, desarrollarán sentimientos más profundos de responsabilidad hacia el grupo y una disposición creciente a ejecutar funciones de grupo. Da cierto apoyo a tales conclusiones los hallazgos hechos en el experimento realizado por Pepinsky y colaboradores (**45**), en el que participantes pagados, que pretendían ser sujetos regulares, apoyaban o rechazaban por

sistema los comentarios de los otros miembros. Se hallaron considerablemente más acciones de liderazgo en los grupos de atmósfera aceptante que en los de clima de rechazo.

Una persona de considerable experiencia como líder ejecutará en el grupo diferentes funciones que otra con poca experiencia. McClintock (**40**) identificó varios estudiantes universitarios que anteriormente habían ocupado posiciones de liderazgo, y un número equivalente que nunca habían ocupado puesto de responsabilidad en la organización. Observó a continuación la conducta de esas personas en pequeños grupos estandarizados para resolver problemas, donde no se designaban líderes. Los líderes con experiencia no efectuaron más actos orientados a la obtención de la meta con los no líderes. Sin embargo, sí efectuaron actos significativamente más amistosos y mostraron mayor preocupación por los logros del grupo que los no líderes.

En gran parte de los grupos hay cierta discreción para determinar a quién se permitirá ejecutar actos de liderazgo. Por ejemplo, se considera inapropiado que un recién llegado imponga a los otros sus puntos de vista. Los estándares de grupo pueden designar quién va a servir al grupo y cuándo. Al observar conferencias en agencias de negocios y gubernamentales, Berkowitz (**4**) dio ejemplos de tales estándares. Encontró en los miembros una tendencia muy consistente a preferir que el presidente de la junta ejerciera sus funciones respecto a procesos del grupo sin permitir la intervención de otros. No se impedía a los miembros expresar ideas relativas al tema en discusión, pero el presidente dirigía la reunión. En casos de urgencia, se eliminaba ese estándar de grupo y se permitía temporalmente que los miembros compartieran las funciones de procedimiento hasta terminar la emergencia.

Se sabe que ciertas características personales afectan el grado de iniciativa que ejercen los individuos en los grupos. Por ejemplo, se ha encontrado que los miembros participan más en los esfuerzos para lograr la meta si tienen confianza en los puntos de vista propios (**12**), si son más capaces que otros miembros de ejecutar las tareas del grupo (**38**), si poseen mucha fuerza de ego (**58**) y si tienen una gran necesidad de logro (**39**). Se ha observado con frecuencia que el "hambre de poder" hace a la gente asumir funciones de líder. Al parecer, cierta gente deriva satisfacción de "dirigir las cosas". Carter y colaboradores informan en el capítulo 29 que quienes surgen como líderes en grupo sin liderazgo tienden a ser más agresivos, pujantes y dominantes en su conducta que líderes elegidos situados en condiciones comparables. Es probable que los líderes emergentes tengan mayor necesidad de poder y hallen en los grupos sin liderazgo oportunidades ideales de gratificar tal necesidad. En el capítulo 38, Guetzkow describe un experimento en que la gente terminó por asumir ciertos papeles, aunque no se habían hecho designaciones explícitas. Halló que quienes tomaban el papel de "persona clave" obtenían puntuaciones elevadas en una prueba de "influjo", a diferencia de quienes no se volvían líderes de este tipo. Veroff (**61**) proporciona datos adicionales, obtenidos al tratar de medir la motivación de poder mediante una prueba proyectiva. Halló que los instructores consideraban a los estudiantes universitarios con puntuaciones elevadas en esta prueba como muy discutidores y muy empeñados en intentar controlar a otros. Los estudiantes de puntuaciones altas confesaban con mayor frecuencia que los estudiantes de puntuaciones bajas, que se sentirían satisfechos de ser líderes. Esos hallazgos tienden a apoyar el punto de vista de que la iniciativa de liderazgo en parte se deriva de la motivación de poder. Sin embargo, es necesaria la cautela, pues otros resultados obtenidos por Veroff le hacen decir que la prueba puede medir la motivación de poder y la motivación de reconocimiento.

Las consecuencias para el grupo de motivación de poder, entre los miembros del grupo, puede ser favorable o desfavorable. Es posible que un "buscador de poder" ayude a que el grupo logre sus metas y se conserve. Pero también es posible que cuando la motivación principal del individuo es la posesión de poder, su conducta sirve principalmente a sus propias necesidades, sin contribuir a la locomoción o al mantenimiento del grupo. Manifiesta lo que Fouriezos, Hutt y Guetzkow (**12**) llaman conducta autorientada.

Las necesidades y actitudes de quienes no asumen funciones de liderazgo constituyen otra influencia sobre la distribución de esas funciones. Muchos líderes adultos de grupos

juveniles saben por experiencia que los miembros menos maduros evitan aceptar responsabilidad al pedir al líder adulto que tome las decisiones. Si el líder adulto obtiene satisfacción personal porque otros dependen de él, puede desarrollarse una especie de "colusión" inconsciente, en que los miembros y el líder obtengan satisfacción de concentrar las funciones en manos del líder. Como ejemplo, los muchachos de clubes guiados por un líder autocrático (capítulo 25) desarrolla a menudo reacciones apáticas hacia la persona en el cargo. Tal adaptación de líderes y miembros entre sí puede perdurar en actitudes y en conducta. En un experimento para estudiar los efectos de dos estilos distintos de supervisión en una oficina comercial, Tannenbaum y Allport **(55)** midieron las actitudes de los trabajadores y las características del personal en el momento de introducirse los estilos de supervisión y un año más tarde. Como consecuencia de la supervisión en que el capataz conservaba casi todas las funciones del liderazgo, se halló que las actitudes de los trabajadores y su conducta cambiaban para indicar que se sentían menos dispuestos y capaces para las funciones de ilderazgo; como resultado del liderazgo que daba oportunidades a los trabajadores de compartir las funciones de grupo, los cambios indican que los miembros estaban más dispuestos a tomar la iniciativa.

**Asignación de las funciones de grupo.** Cuando se han designado puestos en un grupo, ¿qué determina a quiénes va a darse tales puestos? Si se necesitan capacidades especiales para ejercer determinado puesto, la cosa es por lo general clara. A menudo se busca una persona sensible a los problemas de las relaciones humanas para que ejecute las funciones de mantenimiento del grupo en el departamento de personal de una firma comercial, o se pide a una persona calmada que sirva de mediador durante la conferencia sostenida por subgrupos antagónicos. Carter y colaboradores (cap. 29) y Kirscht y colaboradores **(30)** informan que los escogidos como líderes buscan más a menudo organizar el grupo, solicitar contribuciones integradas y proponer modos de acción que quienes no son elegidos como líderes. Schrag **(50)** ha mostrado el funcionamiento de un proceso similar. Pero de consecuencias bastante diferentes, cuando el grupo entra en conflicto con su ambiente social. En dicho estudio se pidió a los convictos de una prisión nombrar personas que les gustaría ver de representantes en el consejo de prisioneros. Lo común fue que los convictos nombraran a las personas más recalcitrantes, más violentas y con un expediente lleno de infracciones al reglamento penal como son fugas, intentos de fuga, peleas y asaltos. Como la hostilidad y el conflicto caracterizan en las prisiones tradicionales las relaciones entre reclusos y administración, los reclusos escogían como representantes hombres que se esperaba pelearían mejor por los presos.

Al parecer, la persona más capaz de satisfacer las necesidades del grupo tiene mayores probabilidades de recibir el liderazgo. Mulder y Sterding **(42)** realizaron en Holanda una prueba reveladora de tal suposición. Los autores crearon en varias ciudades de tamaño medio grupos locales de abarroteros, cuyo deber era pensar qué hacer respecto a los rumores de estarse creando por todo el país una cadena bien financiada de supermercados. Los tenderos eran comerciantes independientes; en consecuencia, no habían formado unidades citadinas de su asociación nacional. Se dijo a la mitad de los grupos que era muy cierto que se inauguraría un supermercado en su ciudad (condición de suma amenaza); a la otra mitad se le informó que sería difícil la aparición de un supermercado en la localidad (condición de poca amenaza). Durante las discusiones de grupo, dos asistentes experimentales, supuestamente dueños de tiendas locales, manifestaron conductas antagónicas. Uno, el miembro fuerte, proponía ciertos actos agresivos y participaba mucho en la discusión; el otro, el miembro débil, apoyaba una línea más suave, racional y restringida. Los dos asistentes, con ayuda del experimentador, fueron nombrados subsecuentemente como oficiales potenciales del recién creado organismo. En las elecciones, los tenderos de la condición suma amenaza votaron más a menudo por el miembro fuerte, mientras que los de la condición poca amenaza escogieron el miembro débil. En el capítulo 27, Korten describe los efectos de la amenaza para determinar las preferencias de los miembros por formas de liderazgo autoritarias o democráticas.

Desde luego, a veces ocurre que se elige a la persona para un puesto de liderazgo aun-

que sea obvio que no tiene la capacidad suficiente para el trabajo. Un ejemplo sería el grupo de jóvenes que elige como presidente de la junta a un atleta popular, pero incapaz. Aunque los defectos en la maquinaria electiva podrían explicar algunas elecciones poco apropiadas (y poco se sabe acerca de esto), existen pruebas de que ciertas condiciones de grupo afectan la disposición de los miembros a aceptar como líder un colaborador valioso. Por ejemplo, Theodorson (**56**) ha descrito cómo la cohesión de grupo puede afectar, en los grupos de discusión adultos, la valuación de los participantes. Informa que los miembros de grupos sumamente cohesivos sienten como iguales sus necesidades personales y las del grupo; de aquí que se considere a los participantes efectivos del grupo como útiles para que todos los miembros satisfagan sus propias necesidades. Los miembros de grupos menos cohesivos tienen necesidades dispares, y un contribuyente menos bueno es menos capaz de satisfacer esas necesidades diferentes. Israel (**27**) llegó a conclusiones un tanto parecidas al estudiar grupos cooperativos y competitivos. En el grupo cooperativo, se acepta y desea al miembro valioso, pero en el grupo competitivo no se le aprecia; al contrario, se le toma como rival. Pueden entenderse mejor esos efectos si se va a nuestra exposición de metas de grupo y evaluación personal, en el capítulo 31.

Si se da a la persona el derecho de ejercer para el grupo importantes funciones de liderazgo, debe satisfacer en cierto grado las expectativas del grupo, so pena de perder su apoyo. Hamblin (**23**) informa de personas influyentes que no pudieron ayudar al grupo en periodos de crisis y fueron reemplazadas de inmediato.

**Efectos de distribuir funciones de modos diferentes.** En algunos grupos se espera que todos los miembros acepten tanta responsabilidad, en cualquier función, como lo permitan las condiciones. Por otra parte, algunos grupos concentran las funciones en una sola persona y castigan a cualquier miembro que intente usurpar alguna de ellas. ¿Qué consecuencias provoca el restringir las funciones a algunos puestos? ¿Qué resulta de distribuirlas con mayor amplitud? Estas preguntas han estimulado muchos debates, pero pocas respuestas reciben el apoyo de hechos indisputables. Unos creen que se obtiene mayor eficiencia de concentrar todas las funciones de liderazgo en algunos puestos. Sostienen que "demasiadas gallinas hechan a perder el caldo". Y es bastante razonable el argumento de que si todos tienen la palabra final al dirigir el grupo, solo habrá caos si no opinan igual todos ellos. Por otra parte, se afirma que concentrar la autoridad en manos de unos cuantos mina la motivación del resto, lo que destruye el entusiasmo, la moral y la creación, y engendra conflictos y hostilidad entre los líderes y sus seguidores (**34**).

Sin duda que ambas posiciones están justificadas hasta cierto punto. Bavelas (cap. 37) informa que cuando grupos experimentales trabajan en ciertas tareas, la concentración del liderazgo crea mayor eficiencia en la ejecución del grupo y menor moral. Sin embargo, nótese que en esos experimentos los grupos no existieron el tiempo suficiente para que los efectos desmoralizadores redujeran la eficiencia. Gilchrist y colaboradores (**17**) han observado que una persona central puede causar detrimento en los logros del grupo si maneja demasiado trabajo (información), de modo que no pueda ayudar a los otros con efectividad. Las investigaciones aportadas por Kahn y Katz (**28**) indican que concentrar las funciones crea resultados mixtos. Por ejemplo, los grupos comerciales e industriales de alta producción tienden a tener supervisores que se responsabilizan de planear el trabajo, de proporcionar materiales y de coordinar. Pero los supervisores de esos grupos también se inclinan más a delegar responsabilidades en otros del grupo, el animar en los miembros el hacer decisiones y tomar la iniciativa en muchas actividades.

Surge a menudo el mismo problema en terrenos más ideológicos o éticos. Muchos escritores insisten en que los procedimientos del grupo son más democráticos si se comparten con amplitud las funciones de liderazgo. Sin embargo, otros replican que la esencia de la democracia no está en distribuir con amplitud las funciones de liderazgo, sino en que se permita a los grupos asignar y reasignar dichas funciones sin órdenes arbitrarias. No discutiremos aquí el significado de democracia. Sin embargo, existen importantes hallazgos empíricos en los estudios aportados por White y Lippitt (cap. 25), Preston y Heintz (**47**), Bovard (**6**), Coch y French (cap. 26) y Levine y Butler (**33**).

Todos los líderes de estos experimentos fueron impuestos desde fuera al grupo, pero incluso los líderes que tendían a distribuir las funciones de liderazgo con mayor amplitud obtuvieron ejecuciones de grupo consideradas por lo general como "mejores" para nuestra sociedad. Al medirse la producción, resultó más alta. Cuando se midió el efecto interpersonal, resultó más profundo. Y al medirse la cohesión, fue más fuerte.

Para aclarar mejor estos temas, sería necesario expresar la pregunta de otra forma, y preguntar: "¿cuánta concentración debería haber?", "¿qué resulta de combinar funciones de cierta forma en circunstancias especificadas?". Casi seguro que se sacará en conclusión la necesidad de diferentes grados de concentración para lograr propósitos diferentes bajo circunstancias diferentes.

## REVISIÓN DE LAS INVESTIGACIONES OFRECIDAS EN LA QUINTA PARTE

La exposición anterior debe dejar en claro que no puede separarse nítidamente el problema del liderazgo de otros muchos problemas sobre el funcionamiento de grupo. Las demás secciones del libro contienen materiales relevantes al tema del liderazgo. En la presente sección se ofrecen seis artículos que enfocan las tareas gemelas de describir la conducta de liderazgo y de descubrir las consecuencias del liderazgo.

El estudio experimental presentado por White y Lippitt en el capítulo 25 es ya clásico. Ha dado ímpetu al enfoque funcional del liderazgo y ha servido para estimular gran parte de las investigaciones hechas en este campo. Los líderes de esta investigación no eran los iguales de los miembros del grupo, pero eran líderes adultos de grupos jóvenes. Se les adiestró para que fueran capaces líderes autocráticos, democráticos y *laissez faire*. Se observó y grabó cuidadosamente, en términos cuantitativos, la conducta de los líderes y de todos los miembros. Los resultados indican claramente que los diferentes patrones de liderazgo desembocan en tipos distinguibles de conducta entre los miembros de grupo. Tanto la solidaridad de grupo como la productividad de grupo se diferenciaron notablemente, y en cada grupo se desarrolló una característica atmósfera emocional.

Los estudios de campo descritos por Coch y French, en el capítulo 26, fueron realizados en una compañía industrial con el propósito de comparar las reacciones de los trabajadores que tenían distintas oportunidades de participar en discusiones sobre los procedimientos de trabajo. Los autores observaron que se aceptan mejor los cambios y se ponen en práctica cuanto más participen los miembros en determinar cambios por introducir en el trabajo. Esta investigación demostró la posibilidad de introducir diferentes estilos de liderazgo en instituciones y determinar las consecuencias de cada estilo. Aunque los ambientes estudiados son por completo distintos a los de los experimentos de laboratorio presentados en otra parte de esta sección, los dos tipos de ambientes producen hallazgos consistentes.

Los factores de situación que determinan la forma de liderazgo que surgirá y será aceptada en el grupo quedan estudiados en el capítulo 27. Korten sigue las fuerzas que llevan a un grupo o a una sociedad de una forma de liderazgo democrática a una forma autoritaria, y las compara con fuerzas que llevan al grupo en dirección opuesta: de una forma autoritaria de liderazgo a una forma democrática. Para él, se buscará una forma autoritaria de liderazgo cuando las metas del grupo asuman mayor importancia que las metas individuales, y cuando existan ambigüedades que oscurezcan la meta hacia la obtención de esas metas. Se buscará un liderazgo más democrático cuando no existan ambigüedades para obtener la meta y no se considera necesario obtener la meta del grupo antes de obtener las metas individuales. Su modelo proporciona el marco para posteriores experimentaciones y para el futuro desarrollo teórico que hasta el momento no existe.

En el capítulo 28, Fiedler presenta los principales resultados obtenidos en una extensa serie de estudios de campo y de laboratorio cuidadosamente planeados e integrados, que aclaran las relaciones existentes entre la personalidad de los líderes, su posición social en el grupo y la efectividad del grupo. En todos esos estudios, Fiedler administró a líderes pruebas diseñadas para reflejar cuánto estimaban éstos a sus compañeros de trabajo. Para Fiedler, esa media indica el grado en que el líder se preocupa de otros y el

grado en que desea ganar la aprobación de esos otros, o el grado en que el líder obtiene satisfacción de ejecutar con éxito la tarea. Después, Fiedler demuestra que la efectividad de los grupos es relevante a lo apropiado del estilo del líder para la situación específica en que funciona y para el grado en que tal situación permita al líder ejercer influencia.

Se dedican los dos últimos capítulos de la sección a observaciones de la conducta interpersonal entre líderes y miembros. En el capítulo 29, Carter, Haythorn, Shriver y Lanzetta informan de su intento por grabar la conducta real de miembros de grupo "de tal modo que se puedan hacer afirmaciones definitivas respecto a las actividades de un miembro en relación a las de otros miembros". Mediante un esquema estandarizado de observación, anotaron la conducta de miembros con líder elegido y sin líder. Hallaron que ciertas formas de conducta eran características de los líderes, mientras que otras las manifestaban más a menudo los miembros ordinarios. Asimismo, las acciones de los líderes designados no eran exactamente iguales que las de los líderes surgidos del grupo para ocupar el liderazgo.

Finalmente, Bales y Strodtbeck presentan, en el capítulo 30, datos relevantes a la tarea de aislar y describir las funciones de grupo en grupos de discusión. Han anotado con mucho detalle las formas de interacción que ocurren entre los miembros de tales grupos mediante un esquema de observación estandarizado, muy usado al investigar la conducta interpersonal. Como resultado de este trabajo, pueden demostrar que ciertos tipos de grupos pasan por fases definitivas en el proceso de resolver problemas cuando no existe un líder elegido. Se definen esas fases según ciertas funciones de grupo que se necesitan para que el grupo alcance la solución de sus problemas.

La reacción derivada de todos esos estudios es optimista y alentadora. Aunque el liderazgo es un concepto confuso y complicado, se han empezado a aislar algunos de sus componentes principales. Según avancen nuestros conocimientos sobre la naturaleza de esos fenómenos, se resolverán con mayor facilidad los problemas prácticos de mejorar la vida en grupo. Se cuenta con excelente comienzo para decidir discusiones ideológicas sobre cómo deben conducirse los líderes dentro del grupo.

Cuando puedan predecirse regularmente las consecuencias de diferentes procedimientos de liderazgo, podrán elegirse los procedimientos que mejor lleven al criterio preferido de ejecución de grupo. Finalmente, se hace evidente que los problemas del liderazgo y la ejecución en grupo no pueden ser separados de los problemas de la amistad y la membrecía efectiva. Según se amplían nuestros conocimientos sobre los grupos, disminuye el misterio del liderazgo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS


1. Bales, R., y Slater, P. Role Differentiation in small decision-making groups. En la obra de T. Parsons, y cols., *Family, socialization, and interaction process*. Glencoe, Ill.: Free Press, 1955.
2. Bass, B. *Leadership, psychology, and organizational behavior*. Nueva York: Harper, 1960.
3. Barnard, C. I. *Functions of the executive*. Cambridge. Mass.: Harvard Univ. Press, 1938.
4. Berkowitz, L. Sharing leadership in small decision-making groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1953, **48**, 231-238.
5. Bird, C. *Social psychology*. Nueva York: Appleton-Century, 1940.
6. Bovard, E. Group structure and perception. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1951, **46**, 398-405.
7. Cartwright, D. A field theoretical conception of power. En D. Cartwright (Dir.), *Studies in social power*. Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1959.
8. Cattell, R. New concepts for measuring leadership in terms of group syntality. *Human Relations*, 1951, **4**, 161-184.
9. Crockett, W. Emergent leaders in small decision-making groups. *Jour-*

*nal of Abnormal and Social Psychology,* 1955, **51,** 378-383.
10. Dahl, R. The concept of power. *Behavioral Science,* 1957, **2,** 201-215.
11. Fleishmann, E., Harris, E., y Burtt, H. *Leadership and supervision in industry: An evaluation of a supervisory training program.* Columbus: Ohio State Bureau of Educational Research, 1955.
12. Fouriezos, N., Hutt, M., y Guetzkow, H. Measurement of self-oriented needs in discussion groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1950, **45,** 682-689.
13. French, J. R. P. Jr., y Snyder, R. Leadership and interpersonal power. En D. Cartwright (Dir.), *Studies in social power.* Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1959.
14. French, R. L. Morale and leadership. *Human factors in undersea warfare.* Washington, D. C.: National Research Council, 1949.
15. Georgopoulos, B., y Mann, F. *The community general hospital.* Nueva York: Macmillan, 1962.
16. Gibb, C. The principles and traits of leadership. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1947, **42,** 267-284.
17. Gilchrist, J., Shaw, M., y Walker, L. Some effects of unequal distribution of information in a wheel group structure. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1954, **49,** 554-556.
18. Goodchilds, J., y Smith, E. The wit and his group. *Human Relations,* 1964, **17,** 23-32.
19. Gouldner, A. (Dir.), *Studies in leadership.* Nueva York: Harper, 1950.
20. Greer, F. L. Leader indulgence and group performance. *Psychological Monographs,* 1961, **75,** (12).
21. Grusky, O. A case for the theory of familial role differentiation in small groups. *Social Forces,* 1937, **35,** 209-217.
22. Halpin, A., y Winer, B. *The leadership behavior o the airplane commander.* Columbus: Ohio State Univ. Research Foundation, 1932.
23. Hamblin, R. Leadership and crises. *Sociometry,* 1958, **21,** 322-325.
24. Haythorn, W. The influence of individual group members on the behavior of co-workers and on the characteristics of groups. Disertación doctoral no publicada. Univ. of Rochester, 1952.
25. Heinicke, C., y Bales, R. Developmental trends in the structure of small groups. *Sociometry,* 1953, **16,** 7-38.
26. Heyns, R. Effects of variation in leadership on participant behavior in discussion groups. Disertación doctoral no publicada. Univ. of Michigan, 1958.
27. Israel, J. *Self-evaluation and rejection in groups.* Estocolmo. Almquist, Wiksell, 1956.
28. Kahn, R., y Katz, D. Leadership practices in relation to productivity and morale. En D. Cartwright y A. Zander (Dirs.), *Group dynamics research theory.* Nueva York: Harper y Row, 1960.
29. Katz, D., y Kahn, R. *The social psychology of organizations.* Nueva York: Wiley, 1966.
30. Kirscht, J., Lodahl, T., y Haire, M. Some factors in the selection of leaders by members of small groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1959, **58,** 406-408.
31. Krech, D., y Crutchfield, R. *Theory and problems of social psychology.* Nueva York: McGraw-Hill, 1948.
32. Lasswell, H., y Kaplan, A. *Power and society.* Nueva Haven, Conn.: Yale Univ. Press, 1950.
33. Levine, J., y Butler, J. Lecture vs. group decision in changing behavior. *Journal of Applied Psychology,* 1952, **36,** 29-33.
34. Likert, R. *New patterns of management.* Nueva York: McGraw-Hill, 1959.
35. Likert, R. An emerging theory of organization, leadership, and management. En la obra de L. Petrullo y B. Bass (Dirs.), *Leadership and interpersonal behavior.* Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, 1961.
36. Lippitt, R. An experimental study of authoritarian and democratic group atmosphere. *Univ. of Iowa Studies in Child Welfare,* 1940, **16**(3), 43-195.
37. Lippitt, R. *Training in community relations.* Nueva York: Harper, 1949.
38. Marak, G. E. The evaluation of leadership structures. *Sociometry,* 1964, **27,** 174-182.
39. McClelland, D. *The achieving society.* Princeton, N. J.: Van Nostrand, 1961.

40. McClintock, C. Group support and the behavior of leaders and nonleaders. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, **67**, 105-113.
41. Misumi, J., y Tasaki, T. A study on the effectiveness of supervisory patterns in a Japanese hierarchical organization. *Japanese Psychological Research*, 1965, **7**, 151-162.
42. Mulder, M., y Sterding, T. Threat, attraction to group, and need for strong leadership. *Human Relations*, 1963, **16**, 317-334.
43. Parker, S. Leadership patterns in a psychiatric ward. *Human Relations*, 1958, **11**, 287-301.
44. Pelz, D. Influence: A key to effective leadership in the first line supervisor. *Personnel*, 1952, **3**, 3-11.
45. Pepinsky, P., Hemphill, H., y Shevitz, R. Attempts to lead, group productivity, and morale under conditions of acceptance and rejection. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1958, **57**, 47-54.
46. Pepitone, E. A. Responsibility to the group and its effects on the performance of members. Disertación doctoral no publicada, Univ. of Michigan, 1952.
47. Preston, M., y Heintz, R. Effects of participatory vs. supervisory leadership on group judgment. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1949, **44**, 345-355.
48. Redl, F. Group emotion and leadership. *Psychiatry*, 1942, **5**, 573-596.
49. Russell, B. *Power*. Londres, Allen y Unwin, 1938.
50. Schrag, C. Leadership among prison inmates. *American Sociological Review*, 1954, **19**, 37-42.
51. Shartle, C. *Excentive performance and leadership*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1956.
52. Simon, H. A. *Models of man*. Nueva York: Wiley, 1957.
53. Stogdill, R. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 1948, **25**, 35-71.
54. Stogdill, R. Leadership, membership, and organization. *Psychological Bulletin*, 1950, **47**, 1-14.
55. Tannenbaum, A., y Allport, F. H. Personality structure and group structure. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1956, **53**, 272-280.
56. Theodorson, G. The relationship between leadership and popularity roles in small groups. *American Sociological Review*, 1957, **22**, 58-67.
57. Thibaut, J., y Kelley, H. *The social psychology of groups*. Nueva York: Wiley, 1959.
58. Thomas, E. J. Effects of role interdependence and ego-strength on group functioning. Disertación doctoral no publicada, Univ. of Michigan, 1956.
59. Thomas, E. J. Effects of facilitative role interdependence on group functioning. *Human Relations*, 1957, **10**, 347-366.
60. Verba, S. *Small groups and political behavior, a study of leadership*. Princeton, N. J.: Princeton Univ. Press, 1961.
61. Veroff, J. Development and validation of a projective measure of power motivation. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1957, **54**, 1-8.

# Conducta del líder y reacción del miembro en tres "climas sociales"

*Ralph White y Ronald Lippitt*



Se realizó esta investigación en dos partes diferentes: un experimento de exploración y una segunda investigación más amplia. Meta primera del primer estudio fue desarrollar técnicas para crear y describir la "atmósfera social" en clubes de niños, y para anotar cuantitativamente los efectos que distintas atmósferas sociales ejercen sobre la vida en grupo y sobre la conducta individual. Se usaron como variables experimentales dos grados de control de la vida en grupo, llamados "democrático" y "autoritario". El segundo estudio tenía varios propósitos. El más importante para este artículo fue examinar los efectos que sobre la conducta individual y la del grupo ejercen tres variaciones en la atmósfera social, llamadas "democrática", "autoritaria" y *laissez faire.* El significado real de los adjetivos usados para calificar esos climas sociales es necesariamente un tanto distinto de los significados que se le atribuyen en las discusiones políticas y económicas. La tabulación que acompaña este artículo describe brevemente las características principales de esas tres variaciones.

En el primer estudio (experimento I) el mismo líder trabajó con dos clubes. Se dirigió uno de forma democrática; el otro, de forma

Condensado de una exposición más completa, contenida en los capítulos 3 y 5 del libro escrito por los mismos autores: *Autocracy and Democracy.* Nueva York, Harper, 1960. Reimpreso con permiso de los autores y de los editores.

*TABULACIÓN*

| *Autoritario* | *Democrático* | *Laissez faire* |
|---|---|---|
| **1.** El líder determina toda política. | **1.** Toda política es asunto de discusión y decisión de grupo, que el líder anima y asiste. | **1.** Libertad completa para la decisión de grupo o de individuo, con mínima participación del líder. |
| **2.** La autoridad dicta, de uno en uno, las técnicas y los pasos de la actividad, de modo que los pasos futuros serán siempre inciertos en gran medida. | **2.** Perspectiva de actividad ganada durante el periodo de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos que pueden escogerse. | **2.** El líder proporciona varios materiales. El líder aclaró que daría la información cuando se le pidiera. Fuera de esto no participó en la discusión. |
| **3.** Por lo general el líder dictaba el trabajo por hacer y designaba el compañero de cada miembro. | **3.** Los miembros eran libres de trabajar con quien desearan, y se dejó al grupo la división de tareas. | **3.** El líder no participó en absoluto. |
| **4.** El dominador tendía a "personalizar" sus alabanzas críticas al trabajo de cada miembro; permanecía separado y no participaba activamente en el grupo, excepto en las demostraciones. | **4.** Al alabar o criticar, el líder era "objetivo" o "se basaba en los hechos" y trataba de ser un miembro regular del grupo en espíritu, sin realizar demasiado trabajo. | **4.** Comentarios espontáneos poco frecuentes a las actividades de miembro, a menos que se le pidiera, y no intentaba valorar o regular el curso de los acontecimientos. |

autocrática. Ambos grupos tenían cinco miembros de diez años de edad. Los observadores anotaron la conducta del líder y de los miembros. En Lippitt (1) puede hallarse una descripción más completa del plan experimental usado en esta investigación.

En el segundo estudio (experimento II) se usaron cuatro grupos de muchachos de diez años, también en clubes de cinco miembros, que se reunían después de la escuela para dedicarse a sus aficiones. Más o menos se igualaron los grupos en sus patrones de relaciones interpersonales, intelectuales, físicos y por su *status* socioeconómico, así como por características de la personalidad. Se adiestraron cuatro líderes adultos para ser eficientes en los tres tratamientos de liderazgo. Cada seis semanas se cambiaron los líderes de club a club, y cada líder cambió su estilo de liderazgo en el momento de la transición. Así, cada club experimentaba cada uno de los estilos de liderazgo con distinto líder. Todos los clubes se reunían en el mismo lugar y se dedicaban a las mismas actividades con materiales similares. Se observó durante todas las reuniones la conducta de los líderes y las reacciones de cada uno de los muchachos.

También se preguntó a los miembros y a sus padres sus sentimientos hacia el club, en el caso de los muchachos, y la naturaleza de las relaciones padres-muchacho en caso de las visitas al hogar. En Lippit y White (2) se hallará una descripción más completa del plan experimental usado en el segundo estudio.

En las páginas siguientes se describirá primero, en cierto detalle, la naturaleza de la conducta de liderazgo típicamente usada en cada uno de los tres tratamientos de líder. La segunda parte del artículo describe la conducta de los miembros al estar bajo la dirección de un líder que usaba cada una de las variaciones.

Autoritario

Laissez - F

Ordenes

Ordenes de interrupción

Crítica no constructiva

Sugerencias guía

Ampliación del conocimiento

Estimular la autoguía

Alabanza y aprobación

Jovial y confidente

Objetivo

0

**FIGURA 1. Comp tarios, democrático**

## CONDUCTA D

Hasta cierto grac deres realmente descubrimiento, como para los lí más adelante, alg mente significativ de los líderes nc mente de nuest aunque tendían a definiciones pues

nes de autocracia, democracia y dejar hacer.

La figura 1 presenta la gráfica resumida de la conducta del líder según el porcentaje de conducta total de cada categoría. Estos porcentajes se basan en el total general de conducta habido en un estilo determinado de liderazgo, en seis reuniones. Todas las diferencias de conducta de liderazgo discutidas son significativas estadísticamente a un nivel de confianza del 5% o más.

### Cómo dar órdenes

Estadísticamente hablando, la característica principal de nuestro papel de líder autocrático, para distinguirlo del democrático y del *laissez faire,* es el dar órdenes. 45% de la conducta verbal de los autócratas, en contraste con el 3% demócrata y el 4% *laissez faire,* consistió en esta sencilla forma de imponer una voluntad sobre otra. Muchas fueron órdenes o afirmaciones directas dadas en imperativo:

"Colóquense los delantales de trabajo." [1]
"Muy bien, aparten las brochas."
"Todos ustedes vuelvan el suyo y prueben por detrás."

Y muchas fueron órdenes indirectas, no expresadas en imperativo, pero sí reconocibles como autocráticas si se las ofrecía en ciertos contextos y en ciertos tonos de voz:

"Ahora necesitamos yeso."
"Ya ha de estar lleno hasta los dos tercios."
"Hoy tenemos que pintar y redactar el anuncio."
"Antes de empezar, debemos hacer algo; daremos delantales."

Es claro que tales órdenes corresponden claramente a la parte de nuestra estricta definición experimental de liderazgo autocrático, que exige una "meta alta y el control de medios".

### Órdenes de interrupción

Un criterio más ambiguo para controlar los medios y los fines es dar "órdenes de interrupción" (interruptivas): órdenes que dividen el deseo expresado por algún miembro del grupo o su actividad en proceso, y lo o la substituyen por algún deseo del líder. Tales órdenes representan el 11% de la conducta verbal en los líderes autocráticos, en contraste con el 1%, o menos, de los líderes democráticos y *laissez faire.* Por ejemplo:

"Deseo serruchar."
"No, Bill, tú y Hamil hagan otra pierna." El señor Bohlen anuncia que desea "dos muchachos".
Fred se ofrece como uno de los voluntarios: "Déjenos a Reilly y a mí hacerlo." Pero el señor Bohlen escoge otros dos. "Voy a dejar que Sam y Leonard lo hagan." El señor Bohlen consistentemente rehúsa permitir que Fred haga lo que desea: pintar el anuncio.

Los datos indican que los líderes *laissez faire* fueron constantes en no permitir iniciar metas y medios.

### Críticas y elogios no objetivos

Un tercer tipo de conducta, más característico de nuestros líderes democráticos, fue la "crítica no objetiva": crítica adversa y personal por su carácter, y que no buscaba objetivamente mejoras al sugerir una razón del fracaso u otro modo de hacer mejor las cosas.

Tal crítica constituyó el 5% de la conducta de los líderes en nuestras atmósferas autocráticas y el 1% en las atmósferas democráticas y de *laissez faire.* Por ejemplo:

"No estás haciendo un saco, estás haciendo un delantal."
"No, no puedes hacerlo así. Eso de ninguna manera está bien."
"¿Quién dejó de nuevo la caja de herramientas en el piso?"

También se halló más a menudo, en la conducta de los autócratas, el *elogio* (11%), respecto a los líderes democráticos (7%) y a los *laissez faire* (5%). Por ejemplo:

Fred está pintando muy bien las letras, y el señor Bohlen lo felicita por ello, siendo éste el segundo elogio oído en el día. "Esa es la mejor vista lateral hasta el momento. Pero creo que preferiría una vista frontal."

[1] Los ejemplos usados a lo largo del capítulo son episodios de muestra o unidades de descripción tomados de los archivos de investigación continua del proceso de grupo.

(En la democracia.) Bill al señor Rankin: "Eddie de verdad realizó un buen trabajo, ¿verdad? Yo no podría hacerlo tan bien."
El señor Rankin: "Sí, está bien."

Es obvio que distintos tipos de alabanza, en distintos contextos (al igual que diferentes tipos de crítica), producen significados psicológicamente muy diferentes. Sin embargo, tal vez importe, desde más de un punto de vista, que *tanto* la alabanza como la crítica fueran en especial características de los líderes autocráticos. Sin embargo, desde nuestro enfoque, la inferencia más interesante de este grado de alabanza y crítica es que ambas sugieren la existencia de un hincapié en la *valoración personal desde el punto de vista del líder*. Ambas sugieren que se hace hincapié en una jerarquía, y ambos sugieren que el líder se sitúa como juez supremo del *status* y de los logros de los miembros del grupo.

## Sugestiones guía

Ahora se verán las formas de conductas de líder más características del liderazgo democrático y del *laissez faire* que del autocrático. Por ejemplo, como contraparte directa de dar órdenes, característica del estilo autocrático, se hallan "sugestiones guía" como una de las dos formas más frecuentes de conducta verbal por parte de los líderes demócratas. Representa 24% de la conducta de los líderes demócratas, en comparación con un 6% en la conducta autócrata. La línea divisoria entre "sugestiones guías" y el tipo indirecto de dar órdenes es, desde luego, un tanto difícil de trazar. Sin embargo, resultó satisfactoria la confiabilidad de hacer tales distinciones en la clave de la conversación. La forma en que definimos "sugestiones guía" puede verse en los siguientes ejemplos, que fueron clasificados así:

"¿Probaste alguna vez hacerlo en la otra dirección, según las vetas?"
"Este es un afilador de cuchillos; así tendrás cuchillos filosos con qué trabajar la madera."
Bill muestra su modelo al señor Rankin. "Está ya muy débil aquí." El señor Rankin: "Si no lo adelgazas más, quedará bien."
El señor Rankin se sienta al lado de Van mientras éste trabaja. "Muy bien, Van, pues si dejas así de grande la pieza, puedes volver a tratar."

La característica que distingue a cada uno de estos ejemplos es el relacionar determinado curso de acción, implícita o explícitamente, con uno de los propósitos *propios* del muchacho. Muy similar por su significado psicológico es la *aclaración de alternativas*, entre las que puede elegir el muchacho (se le incluyó en esa misma categoría):

"Se acepta la moción. Ahora el problema es ¿quién desea ser el jefe?" (Todos hablan.) "¿Escogeremos entre todos los que desean serlo o solo entre quienes no han tenido aún oportunidad?"

También es similar el dar sugestiones por el ejemplo, más que por el precepto:

Reilly descubre que el señor Rankin se dedica al *papier-maché,* y deja de modelar barro para unírsele. Empieza a arrancar papel, al igual que Fred. Leonard deja de modelar barro. El grupo se reúne alrededor del señor Rankin, lo escucha y le pone atención.
Bill: "Preparémonos para regresar a casa."
El señor Rankin (recogiendo una escoba): "Hoy no tenemos mucho que limpiar."

Debe notarse en especial que una disposición muy activa a ofrecer sugestiones guía precisamente en los momentos en que se las aprecia y son adecuadas, y a indicar el procedimiento funcional que sirve de base a la acción eficiente fue, en la práctica, la única diferencia importante entre líderes democráticos y *laissez faire.* En estos últimos, esas sugestiones solo ocuparon el 14% de la conducta verbal del líder, en comparación con el 24% en los demócratas y el 6% en los autócratas.

En otras palabras, la democracia (a diferencia del *laissez faire)* no solo implicaba libertad, esto es, una "preocupación" relativamente pasiva por el bienestar de los niños, en el sentido de que no se frustraron innecesariamente los deseos de los niños. Si ha de lograrse por completo o el bienestar individual o el logro de grupo, el líder demócrata consideraba necesario tener también un respeto muy *activo* por esos deseos individuales en el

sentido de un constante pensar activo sobre cómo será mejor realizarlos. Solo mediante tal participación total en la vida de grupo puede el líder verdaderamente guiar. Así, en los siguientes ejemplos un muchacho deseaba ser guiado sin lograrlo. En algunas situaciones exactamente la misma conducta del líder —repetir la pregunta hecha por el muchacho— sería un modo constructivo de estimular la autoguía. Sin embargo, en esas situaciones parece ser simplemente resultado de lo intenso de las necesidades legítimas del muchacho por recibir sugestiones de metas o de medios:

Reilly: "¿Dónde podemos poner esto?"
Señor Rankin: "¿Dónde te gustaría ponerlo?"
Leonard: "¿Cómo se corta esto?"
Señor Rankin: "¿Cómo va a ser? Córtalo en la forma debida..."

Pero, en el otro extremo, el líder democrático debe evitar hacer sugestiones demasiado complicadas, como las que siguen, pues ambas son dobles y ligeramente confusas:

"¿Quién quiere ayudar? ¿Quién va a terminar las cosas?"
"¿Han estado pensando en un club de agentes gubernamentales? ¿Qué tal tener una reunión en este momento, muchachos?"

Al parecer, el uso efectivo de sugestiones guía depende de la sincronización. El líder democrático debe tener un agudo sentido para captar las necesidades e intereses cambiantes y momentáneos de los muchachos, a modo de hacer sugerencias justo en el momento en que coinciden con esos intereses.

### Aportar información

Otra actividad importante del líder democrático fue sencillamente dar información, o ampliar los conocimientos de los miembros del grupo. Esto constituyó 27% de la conducta de los líderes democráticos y 15% de los líderes autocráticos. (49% en los *laissez faire,* cosa natural dado que el papel de los líderes *laissez faire* se confinaba explícitamente a dar información técnica cuando se les pedía.) De hecho, el grado de información técnica dada por los tres tipos de líderes no fue significativamente diferente, aunque la proporción fue mucho mayor en *laissez faire.* He aquí algunos ejemplos típicos de aportación de información:

Finn (mostrando una vara de naranjo): "¿Para qué es esto?"
Señor Rankin: "Esto es una vara de naranjo y la parte lisa es para suavizar así" (hace una demostración). "Aquí está más curvo, y puedes obtener una punta de jabón más suave por ser más estrecho que esto."
Surge una disputa entre los dos grupos respecto a la edad de los cuchillos... Reilly, Sam y Fred escuchan al señor Rowe hablar sobre las edades de los cuchillos. Todos se muestran muy interesados.
(En *laissez faire)* Finn (quejumbroso): "¿Por qué no conseguimos un crimen?"
Señor Davis: "Si lo deseas, puedo conseguirte uno para la semana próxima."

En comparación con las órdenes y las sugestiones guía, casi no existe oportunidad de que dar información se vuelva una forma de presión o influencia social. Sencillamente, la información está allí. El muchacho puede aceptarla o no, usarla o no usarla, de acuerdo con las necesidades del momento.

### Estimulación de la autodirección

Numéricamente hablando es menos frecuente un grupo de conductas de líder que hemos llamado "estimulación de la autodirección". Este tipo de conducta fue bastante frecuente en la situación democrática, y casi inexistente en la autocrática; los porcentajes fueron, respectivamente, 16 y 1.2. Aunque esto constituyó el 13% de la conducta de los líderes *laissez faire,* solo representó un promedio de 30 actos como esos por reunión, en comparación de los 59 habidos con líderes democráticos. También el significado tendió a ser por completo diferente. En *laissez faire,* este tipo de actos de liderazgo tendía a devolver la responsabilidad al miembro individual. En el estilo democrático fue con mayor frecuencia una enseñanza a todo el grupo para que aprendiera a depender de sí mismo como grupo.

Un modo de estimular la autodirección democrática al escoger nuevas metas y elegir medios hacia ellas es inculcar directamente el procedimiento democrático: decisión de grupo; mayoría de voto; libre discusión, en

que cada quien pueda opinar; voto secreto, cuando sea adecuado; delegar tareas especiales a comités; aceptación por la minoría de las decisiones de la mayoría, etcétera. Por ejemplo:

Finn: "Creo que voy a cambiar el nombre de nuestro club."
Bill: "No; todavía se llama Patrulla de Ley y Orden."
Señor Rankin: "Si el grupo desea cambiar el nombre, puede hacerlo... si lo desea la mayoría."
Bill: "Eddie debería ser capitán y Van teniente ayudante."
Van: "Hey, eso es menos de lo que soy ahora, y tengo una puntuación alta."
Señor Rankin: "En el ejército, el general decide los ascensos. Pero aquí, aunque esté organizado como ejército, es el grupo quien debe decidir a quién se da el ascenso."
Bill: "Ahora usted se queda al margen y nosotros tres votaremos." El señor Rankin interviene para conferenciar con Bill sobre cómo votar. Le da una explicación formal. "Quienes estén en favor digan sí; quienes se opongan, no", etcétera. (A Bill le gusta en especial la formalidad y el "hacer las cosas como debe ser".)
Finn vota por un aplazamiento y la moción se acepta. Bill comienza a ignorar la votación y sigue discutiendo. El señor Rankin: "Bueno, no hay reunión si la mayoría vota por aplazarla."

Se notará que en algunos ejemplos ofrecidos el papel del líder democrático adulto consiste en gran parte en apoyar o aclarar los sentimientos de la mayoría. Es un catalizador que libera las energías ya existentes en el grupo. Esto se hizo formalmente al insistir en obtener mayoría al surgir la disputa y al apoyar a la mayoría con su propio prestigio. También se hizo informalmente al escuchar y hacer entrar en la discusión a los miembros menos articulados o menos vociferantes del grupo. A veces también es necesario apoyar a la minoría, especialmente cuando se opone a ella una minoría todavía más reducida. Por ejemplo, como cuando Finn y Hamil rehusaron aceptar el liderazgo arbitrario de Bill. Los otros dos miembros no tomaron parte en la discusión, de modo que fue en realidad un conflicto de dos contra uno.

Bill: "Es hora de reunirse. La segunda parte de la reunión viene al orden. Adelante, muchachos."
Hamil: "Eso es lo que tú crees." Él y Finn salen de la cortina de arpillera que rodea el lugar, pero dejándola levantada; afuera está más fresco porque las luces del proyector de cine calientan mucho el recinto.
Finn: "Escucharemos desde aquí." Bill no obtiene la respuesta que desea y se enoja mientras vuelve a seguir tallando.
Señor Rankin: "Un buen presidente de debates no debería tallar mientras la reunión está en marcha."
Bill: "No logro que ninguno de los muchachos venga." El señor Rankin se acerca a los otros dos y baja la cortina. Eddie y Van se acercan también, con lo que cuatro de los cinco muchachos están reunidos al borde del recinto.
El señor Rankin: "La reunión se realiza de este otro lado." (Se logra una reunión satisfactoria en la que participan por completo Bill, Hamil y Finn.)

Sin embargo, la forma más común de estimular la autodirección es seguir sencillamente las ideas de un muchacho en particular, animándolo a que las elabore y las lleve hasta el final:

El señor Rowe: "Sentémonos y discutámoslo. Sam sugirió pintar cristal. ¿Cómo se hace, Sam?"
Sam: "Se pone una foto bajo el cristal."
El señor Rowe: "¿Y si tengo un trozo grande de cristal y una pintura grande? ¿Viene la pintura en tubos?"
Sam: "Es mejor en botellas."
El señor Rowe: "¿Le gustaría a todo mundo hacerlo?"
Reilly: "A mí sí."
Lyman: "Creo que me gustaría probar."
Van (con tono de duda): "Estaba pensando en una canoa" (para tallar).
El señor Rankin: "Creo que una canoa es mejor idea. ¿Ven (dibuja de un modelo de canoa) como es casi recta aquí en medio?"

## Conducta "jovial" y "de confianza"

El último tipo de conversación medida, y que significativamente distingue la atmósfera de club democrático de los otros dos, es aquella caracterizada, a falta de un mejor término, como "jovial" y "de confianza". Representa el aspecto puramente social de la conducta del líder y fue mucho más carac-

terística de la situación democrática que de la autocrática de la *laissez faire* (8% en comparación con menos del 1% en la autocrática y en la *laissez faire)*. Por ejemplo:

> Fred habla y ríe con el señor Rowe, conducta muy diferente a la que muestra con el señor Bohlen.
>
> Existe una relación muy amable entre el señor Rowe y el grupo... Él parece divertirse más que los otros...
>
> (Todos recuerdan aún el agudo conflicto habido entre Fred y el señor Bohlen, y hoy Fred está ausente. Por lo que la conversación siguiente es natural.) El señor Rowe: "¿Tiene Fred muchos problemas con el maestro?"
>
> Sam contesta: "¡Y vaya!" Lyman agrega: "Dos veces lo expulsaron del salón. Siempre hace algo."

Este es el más claro ejemplo de un tipo de conducta no conscientemente planeada, sino que se desarrolló como una especie de subproducto de la relación total del líder democrático con su grupo, y por lo general a iniciativa de los miembros del grupo. No tiene nada que ver directamente con la libertad o la falta de ella, pero obviamente está conectada con la facilidad de comunicación desarrollada como resultado de la relación creada por los otros tipos de conducta de liderazgo ya descritos.

Esto completa nuestra lista de tipos de conversación que fueron estadísticamente analizados y que diferencian con claridad una o más de las tres atmósferas. Sin embargo, pueden agregarse varias observaciones incidentales que no fueron estadísticamente analizadas, pero que ayudarán a completar el cuadro.

### Crítica y elogio democráticos

Aunque no se presentó con la frecuencia suficiente para ameritar comparación estadística, el observador notó que los líderes democráticos tendían a usar la alabanza y la crítica en forma diferente a los líderes autocráticos. Los líderes democráticos reconocieron que "adiestrar en procedimientos" parecía significar: *a)* ayudar a que los individuos aprendieran el criterio y los métodos para valorar el trabajo propio sin depender del adulto, y *b)* ayudar al grupo a aprender los métodos de apoyo mutuo y de funcionamiento cooperativo como grupo. Este primer tipo de adiestramiento se encuentra ejemplificado en casos como:

> El señor Rankin: "Eso está bien, ———, pues si dejas una pieza así de grande (de madera durante el periodo de tallado), podrás probar de nuevo (si fallas en el primer intento)."
>
> Líder: "Creo que eso va a resultar muy inestable (un mueble). ¿Sabes por qué lo creo?"
>
> Muchacho: "Tal vez porque hay muchos clavos doblados, y ninguno se hundió bien."

Mediante esta forma de elogio y crítica el líder democrático intenta ampliar la función que se le asigna: enseñar al grupo procedimientos para decidir metas, medios para enseñar criterios y métodos de *valorar* metas y medios. Esto parecía ser parte natural del mismo papel de líder.

### Conducta igualitaria

También vale la pena entresacar varios ejemplos que no encajan en ninguno de los temas discutidos, pero que ilustran una vez más, de distintas maneras, algunas inferencias adicionales de respeto hacia las metas y los medios propios de los miembros, que parecen fluir desde los patrones de liderazgo definidos por los líderes. Así, existen ciertos usos egotistas del pronombre "yo" por parte de los líderes autocráticos que no muestran ese tipo de respeto:

> "Voy a escoger lo mejor cuando hayan acabado."
>
> "Creo que tendrán que poner más empeño en eso. Todavía no me gusta."

En contraste, los líderes democráticos a menudo manifestaron una conducta igualitaria, e incluso de ponerse al margen y una falta de preocupación por el *status* o la dignidad. Se quitaban el saco; se sentaban o acuclillaban, en lugar de permanecer de pie; trabajaban como los muchachos y mostraban estar disfrutando del trabajo igual que los mismos muchachos. Otros ejemplos:

> El señor Rowe se pone a las órdenes del recién elegido líder juvenil: "¿Te ayudo con la limpieza, Sam?"

El señor Rankin, el primer día de democracia en la Patrulla Ley y Orden (tras el periodo de *laissez faire),* encuentra a Bill en una posición de liderazgo momentáneamente resurgido. No se opone a tal liderazgo, sino que ayuda a Bill cuando puede hacerlo sin provocar a los otros.

Bill está aplicando una prueba cuidadosamente preparada sobre las agencias de detectives en la comunidad, sobre reglas de seguridad, etcétera. El señor Rankin pregunta: "¿Me estás analizando a mí también?"

Bill: "No."

El señor Rankin (sonriendo): "Probablemente sacaría la peor calificación."

El observador escribe: "Otra característica de la conducta democrática de Rankin son sus expresiones emocionales hacia los muchachos —"oh", "ajá"— y el participar por completo en cualquier cosa que los niños deseen hacer."

Por otra parte, los líderes democráticos a veces no dudaban en aceptar autoridad delegada cuando se les daba sin titubeos. El señor Rankin sugiere un comité para comprobar el delito, pero el grupo desea dejárselo a él en esta ocasión, y él acepta.

En otras palabras, la falta de preocupación del líder democrático por su dignidad no era un ciego o compulsivo ponerse al margen; era una comprensión sensitiva y una muestra de respeto por las necesidades de *status* (metas sociales propias) de los muchachos del grupo, así como de varias otras necesidades sociales que pudieran tener en esa situación.

### Cambios de papel en la misma persona

Los cuatro líderes del experimento, ¿cambiaron en realidad su conducta para que concordara con la política de liderazgo que supuestamente representaban, o ante todo "siguieron siendo ellos mismos" en cada uno de los tres clubes que encabezaron? Los datos revelan claramente que cada líder se pareció más a los otros en el mismo papel que a sí mismo de un papel al otro. Las entrevistas tenidas con cada muchacho, en que éste comparaba a sus líderes, también indicaron que los muchachos reaccionaban en verdad a esas diferencias conductuales, más que a otros aspectos no cambiantes de la personalidad de los líderes. Claro, debió existir un núcleo de características perdurables que cada líder individual llevó consigo de un club al otro. Esas características probablemente ejercieron cierta influencia en las percepciones y reacciones de los miembros del club, pero resultaron obviamente menores o no relevantes hasta donde concierne a la influencia del líder sobre la vida del club, en las dimensiones estudiadas.

### Resumen de la conducta del líder

Hemos revisado el análisis estadístico de la conducta del líder, dando ejemplos de ella, tomados de los archivos de los clubes. Queda claro que los líderes sí se condujeron en forma diferente al efectuar sus tres tipos de papeles asignados. Al parecer, esas diferencias representan definiciones conductuales coherentes de los tres tipos de política lideril que deseamos comparar.

## DIFERENCIAS PRINCIPALES EN LA CONDUCTA DE LOS MUCHACHOS

Los rasgos ya ofrecidos pueden haber transmitido parte del "sentido" de atmósfera que resulta de los tres tipos de liderazgo. Ahora se presentarán los resultados de los experimentos de modo más completo y sistemático, conforme a las diferencias estadísticas principales existentes entre la conducta de los muchachos en liderazgos tipo autocrático, democrático y *laissez faire.* Al final del capítulo se encontrarán las gráficas respectivas. Pueden agruparse los hallazgos en seis generalizaciones principales, que se discutirán en el resto del capítulo.

### El "laissez faire" no fue igual que la democracia

Para los mismos muchachos, el *laissez faire* estuvo menos organizado, fue menos eficiente y definitivamente menos satisfactorio que la democracia. Como existe la tendencia general de atribuir a la democracia ciertos resultados que, de hecho, pertenecen al *laissez faire,* es necesario aclarar muy bien esta distinción antes de seguir considerando las diferencias entre democracia y autocracia. La conducta de los muchachos en la situación *laissez faire* se diferenció de su conducta en la situación democrática en las formas siguientes:

1. *Se realizó menos trabajo y de peor calidad.* En la situación democrática, los periodos en que hubo una absorción general en la actividad constructiva o en la implicación psicológica durante el trabajo, representaron el 50% del tiempo total; en el *laissez faire,* el 33%. En la situación democrática los periodos de holganza completa constituyeron el 0.2% del tiempo total; en el *laissez faire,* el 5%. Y en la *calidad* del trabajo realizado, la diferencia fue coniderablemente mayor que la indicada por estas cifras. La falta de sugerencias orientadoras activas en el *laissez faire* causó a menudo desorganizaciones, fracasos y retrocesos en el trabajo, cosa desanimadora y exasperante. Pueden atribuirse ciertas agresiones directas a tales fracasos en el trabajo; también a ello se debe gran parte de la pérdida de interés por el trabajo que se estaba realizando. Por ejemplo:

Eddie y Bill han mezclado el yeso mate antes de tener la arena y hacer un molde. El señor Davis no interviene para decirles que se va a endurecer pronto. Van prueba el yeso y lo encuentra por completo duro. Eddie, Bill y Van terminan el molde de una mano y tratan de llenarlo con el yeso, pero éste se ha endurecido en el recipiente. Bill lo golpea. Eddie pisotea la arena, echando a perder el molde que habían preparado. Finn y Hamil terminan algunos rifles nuevos. Todo mundo vaga ahora sin propósito, excepto Bill, que sigue tratando de sacar el yeso endurecido del recipiente. Los muchachos van a empezar a jugar al burro.

Fred, con desaliento, rompe su vaciado, y termina por destruirlo todo. (Más tarde, antes de una hora, empieza la destrucción de lo hecho por la "pandilla del lunes".-

Fred observa, sentado en un banco construido por él. Una pata se zafa y Fred rompe el resto del banco.

2. *Jugaban más.* Las conversaciones juguetonas con otros muchachos eran 2.5 veces más frecuentes en el *laissez faire* (33, en comparación con las 13 de la situación democrática; significativa a nivel de 1%). Se incluyó en esta categoría la simple tontería. Por ejemplo:

Leonard (al oír la expresión "varas de naranjo"): "Varas de naranjo... recojan las varas."

Ray: "Hurra, hurra... I-O-W-A."

## La democracia puede ser eficiente

Como quienes defienden la autocracia a menudo aseguran que la democracia no es lo bastante eficiente como para lograr ciertos fines (como ganar una guerra, reducir los costos de producción o educar al niño en habilidades fundamentales necesarias), es interesante tomar en cuenta el grado de eficiencia logrado en el experimento por nuestros grupos democráticos. ¿Lograron estos grupos los fines que los muchachos deseaban lograr?

En general, sí. La pregunta no es sencilla, pues los muchachos no deseaban terminar el trabajo excluyendo otras metas. (Desde luego, en este aspecto la situación no podía compararse con las muchas situaciones en que la sociedad exige el logro de cierto fin por métodos inherentemente desagradables.) Nuestros clubes eran clubes de recreo. Clubes "para divertirse", y los muchachos llegaban a ellos esperando divertirse mediante el intercambio social y, acaso, mediante juegos ocasionales, así como mediante oficios como la carpintería, la pintura y juegos de policías y ladrones.

Respetar metas legítimas de los muchachos exigiría tal vez evaluar la "eficiencia" tanto según el logro de esas metas sociales como según el logro de las metas de trabajo. Claro desde este enfoque combinado la democracia resultó decididamente más "eficiente" que la autocracia o el *laissez faire,* pues logró simultáneamente ambas metas, mientras que la autocracia solo obtuvo metas de trabajo y el *laissez faire* logró (de lograr algo) únicamente metas sociales. Pero incluso desde el estrecho enfoque de las metas de trabajo en sí, las pruebas sugieren que, en nuestra situación, los grupos democráticos fueron *tan* eficientes como los autocráticos.

Esta conclusión se funda en la impresión general de los observadores y de los experimentadores. También se funda en haber equilibrado ciertos factores de eficiencia que, al parecer, resaltan más en la autocracia y otros que parecen resaltar más en la democracia. Por una parte, en la situación autocrática se realizó mucho trabajo; al menos, en los grupos autocráticos en que la reacción ante la autocracia fue de sumisión. En tales grupos, los periodos de absorción general en el trabajo constituyeron el 74% del tiempo total, en comparación con el 50% en la democracia,

y 52% en un caso (del segundo experimento), cuando un grupo reaccionó agresivamente a la autocracia. Por otra parte, el grado de interés genuino por el trabajo fue incuestionablemente mayor en la democracia. Esto lo probó un aumento ligeramente mayor de conversaciones "centradas en el trabajo" en la democracia (63 observaciones por niño, en comparación con 53 de la reacción agresiva contra la autocracia y 52 en la reacción sumisa). La diferencia no tiene importancia en el nivel de 1%, pero sí sugiere que pensar en el trabajo fue en la democracia al menos *tan* importante como en la autocracia. Algunos ejemplos de observaciones "centrados en el trabajo":

"A ver, ¿quién tiene el serrote?"
"Voy a buscar un cincel para desbastar eso."
"¿Por qué unas piezas son más grandes que otras?"
"Por que pertenecen a la punta del ala."
"Creo que todas esas piezas van juntas."
"Se supone que eso debe estar derecho."

Es más significativo que la diferencia en el grado de genuino y espontáneo interés por el trabajo quedó demostrado por la diferencia de conducta de los muchachos *cuando el líder adulto abandonaba el cuarto*. Los muchachos de la situación democrática seguían trabajando, estuviera presente o no el líder, mientras que en la situación autocrática, cuando el líder salía los muchachos dejaban de trabajar, como si se alegraran de tener un respiro en la tarea que "debían" hacer. En la situación democrática hubo una caída muy ligera en la proporción de dedicación al trabajo general durante los periodos de ausencia del líder: de 50% a 46%. Por otra parte, en el grupo que reaccionó en forma agresiva al liderazgo autocrático, tal caída fue de 52% a 16%, y en los tres grupos que reaccionaron con sumisión fue del 74% a 29%.

Finalmente, los experimentadores tuvieron la impresión de que tanto el trabajo como el juego mostraron un nivel más elevado de *originalidad* o pensamiento creador en las democracias que en los otros tipos de liderazgo. Hubo un grado mayor de pensamiento creador, respecto al trabajo en progreso, que en la autocracia y fue más sostenido y práctico que en el *laissez faire*.

## La autocracia puede desarrollar mucha hostilidad y agresión, incluyendo agresión contra los chivos expiatorios

La palabra "puede" es aquí importante, pues no se presentó siempre tal reacción. Ocurrió en grado notable en el experimento I, y hasta cierto grado en uno de los cuatro grupos que tomaron parte en el experimento II. Pero los otros tres grupos del experimento II manifestaron una reacción de "sumisión", en que hubo *menos* agresión franca que en la democracia, lo cual es significativo.

Las pruebas más claras vienen del experimento I. Por ejemplo:

1. La "ascendencia dominante" ocurrió 392 veces en el grupo autocrático y sólo 81 veces en el grupo democrático. La categoría "ascendencia" no mostró una diferencia significativa entre los grupos (63% de toda conducta niño-a-niño en la autocracia, y casi lo mismo —57%— en la democracia). Pero la razón de esta aparente similitud fue que el término "ascendencia" resultó tan amplio, que no tuvo significado psicológicamente hablando. Al distinguirse tres tipos de ascendencia —"dominante", "objetiva" y "amistosa"—, se halló que la ascendencia dominante fue especialmente característica del grupo autocrático, mientras que la ascendencia objetiva y la amistosa fueron características del grupo democrático. He aquí algunos ejemplos de ascendencia dominante:

"Cállate."
Dos niños se asoman y Sara y Jack los alejan diciéndoles que "no los querían allí".
"Ponlos aparte; viértelos."
"Dame un poco de esa pintura." (Se clasifican las observaciones de este tipo en dominantes u objetivas, según el contexto y según el tono de voz. En este caso se consideró la frase dominante.)
"Jack, trae una cubeta de agua."
"¿Por qué no la traes tú?"

Por otra parte, la ascendencia amistosa ocurrió veinticuatro veces en el grupo autocrático y 230 veces en el grupo democrático:

"Pintemos."
"Lleva las botellas allí."
"Primero tienes que rellenar las fisuras."
"Mejor rellena tu lado."

2. Se presentó hostilidad definitiva 186 veces en el grupo autocrático y solo seis veces en el grupo democrático. Representó el 18% de todas las interacciones sociales que se anotaron, y menos del 1% de todas las reacciones habidas en el grupo democrático. (Se incluye esta categoría en la categoría más amplia de "ascendencia dominante".) He aquí algunos ejemplos:

> "Pero ustedes todavía no han hecho nada."
> "¡Oye, tú, no me eches agua en el cabello!"
> "A ver si dejas de tirar cosas, Tom."
> "No empieces a refunfuñar. Yo no murmuraría mucho de ti."
> "Por Dios, Tom, ¿no sabes nada?"

3. En el grupo autocrático hubo 39 exigencias violentas de atención y tres en el grupo democrático. Por ejemplo:

> Joe (en voz alta): "¡Me parece que estoy haciendo un trabajo excelente!"
> Tom: "Yo soy mucho más listo que tú. Caray, que si puedo presumir."
> Harry: "¡Vaya que puedes!"
> Joe: "Claro, tengo tres radios. Estoy seguro."
> Los demás: "¡Qué vas a tener!"
> Joe: "Ah, pues sí los tengo."

4. Al finalizar la reunión del grupo autocrático, fue clara la destrucción de su propiedad, cosa que no ocurrió en el gupo democrático:

> Comenzó a haber actos peculiares (en el grupo autocrático) tras anunciar el líder que no habría más reuniones. El líder pide a Harry y a Joe poner más papel en el suelo, para seguir trabajando. Lo colocan y después corren y saltan sobre él una y otra vez, de un modo violento. Se han dividido las máscaras según se decidió en la votación, y Jack de inmediato comienza a tirar la suya con violencia, pretendiendo saltar sobre ella. La tira contra el piso una y otra vez, riéndose. Ray quiere saber si se rompe y comienza a lanzar la suya contra el suelo. Después, Jack y Harry se persiguen alrededor del cuarto con gallardetes de toalla.

5. La conducta de chivo expiatorio fue notable en el grupo autocrático, y apenas se dio en el grupo democrático. Se define "conducta de chivo expiatorio" como la concentración o polarización de la agresión del grupo contra un objeto único e "inocente"; esto es, una persona o un grupo que no amenace realmente o que no frustre el grupo en un grado comparable con la agresión que se ejerce. Quizá en este caso el líder autócrata cause gran parte de la frustración en el grupo autocrático; sin embargo, solo una parte pequeña de la agresión resultante se dirigió contra él; en gran parte la dirigieron los miembros del club unos contra otros. Por consiguiente, podría llamársela "agresión desplazada". Cuando se concentra esta agresión desplazada contra una sola persona, como ocurrió dos veces en el curso de las reuniones del grupo autócrata en el experimento I, puede llamársela "conducta de chivo expiatorio".

### La autocracia puede crear un descontento que no aparece en la superficie

Menos dramático, pero más importante que el problema de la agresión es el problema de la total satisfacción de necesidad. ¿Qué tipo principal de liderazgo crea mayor satisfacción para las necesidades propias de los muchachos y por qué?

La respuesta no es sencilla. No existen razones para suponer que la democracia sea necesariamente superior desde el punto de vista de la satisfacción personal inmediata. Es un hecho bien establecido que la autocracia satisface a menudo ciertas necesidades —tal vez las necesidades regresivas— de quienes gobiernan y de los gobernados. Puede existir satisfacción en la pasividad, satisfacciones en no tener que pensar, satisfacciones en identificarse (a nivel irreal) con una imagen de líder fuerte y dominante. Por otra parte, también es obvio y no necesita pruebas que la autocracia es siempre frustrante al imponer barreras a la satisfacción de las necesidades individuales. Por ello, el verdadero problema es delimitar y describir científicamente los factores específicos que determinan si, en un caso dado, predominarán la satisfacción de la necesidad regresiva o las frustraciones. Ya se han presentado algunas pruebas concernientes a este punto. La agresión manifestada en algunos de los grupos autocráticos señala una probable frustración, de tener algún peso la hipótesis frustración-agresión. También es relevante la falta de

interés espontáneo por el trabajo en la autocracia. Si los muchachos dejaban de trabajar cuando el autócrata abandonaba el cuarto, eso indicaba que no gozaban particularmente si él estaba presente. Significaba que el trabajo se había vuelto simplemente una tarea, y no algo que se hace con celo espontáneo y con alegría. En esta sección se presentarán pruebas adicionales; con ello se enfocará un aspecto del problema hasta el momento no subrayado: el que gran parte del descontento existente no fue obvio de inmediato.

Lo engañoso de la autocracia en este aspecto es un hecho que amerita más interés del que se le ha dado generalmente. Por ejemplo, de nuestros seis ambientes autocráticos (uno en el experimento I y cinco en el experimento II), cinco resultaron engañosos hasta cierto punto, pues el descontento existente no afloró en grado apreciable en protestas dirigidas contra el propio autócrata. Pueden resumirse del siguiente modo las pruebas de que sí había descontento latente por lo menos en algunas de las otras cinco situaciones autocráticas:

1. De hecho, cuatro muchachos renunciaron al club y todos ellos lo hicieron en periodos del club autocrático en que no se presentó una rebelión franca.

2. De los veinte muchachos que hicieron comparaciones directas entre sus líderes autocráticos y democráticos, 19 prefirieron a los últimos. Desde luego, se hicieron esas comparaciones en entrevistas privadas, ante una tercera persona no identificada en modo alguno con el líder explícita o implícitamente criticado. También fue notable que gran parte de las críticas presentadas fueron suaves y calificadas. No obstante, si se les obligaba a elegir, el voto resultaba casi unánime.

3. Ocasionalmente se expresó el descontento hacia la autocracia incluso durante las reuniones. En el experimento II el número promedio de observaciones de descontento hacia otros muchachos fue 4.4 por reunión en la autocracia (reacción agresiva), 2.1 en la autocracia (reacción sumisa), 3.1 en *laissez faire,* y solo 0.8 en la democracia. La diferencia entre democracia y reacción sumisa a la autocracia es significativa en el nivel de 1%. Similar, aunque no tan significativa estadísticamente hablando, es la diferencia en el número de expresiones de descontento dirigidas contra el líder adulto. En la autocracia (reacción agresiva) promedió 11.1 por reunión; en la autocracia (reacción sumisa) el promedio fue de 2.0; de 1.5 en *laissez faire* y solo 0.8 en la democracia. En este caso, la diferencia entre democracia y reacción sumisa a la autocracia solo es significativa en el nivel de 10%.

4. La conducta de "liberación" en el día de transición a una atmósfera más libre sugirió la presencia de frustraciones previas. En tres ocasiones grupos que habían mostrado una reacción sumisa a la autocracia salieron de esa atmósfera un tanto represiva a la atmósfera más libre de la democracia y del *laissez faire.* En dos de esos casos, un buen grado de conducta agresiva (desde luego, mucha de ella de carácter juguetón) surgió el primer día de libertad. La primera explicación que se presenta es que en esos días los muchachos estaban "eliminando vapor"; el descontento con la autocracia había acumulado tensión y, al quitarse el tapón, ésta se descargó de un modo más o menos explosivo. A decir verdad, la explicación ha de ser probablemente más compleja. En el primer día de liderazgo permisivo los muchachos aún tenían, al parecer, las necesidades de *status* y los impulsos de autoafirmación que habían sido frustrados por la autocracia, pero ya no sentían ninguna necesidad imperiosa de inhibir esos impulsos. Estaban en la misma situación general, de modo que recordaban su frustración anterior y, sin embargo, la nueva libertad contrastaba con la vieja restricción, de tal modo que sobresalía en el campo psicológico, como si cada muchacho se hubiera dicho: "¡Ajá, *ahora* puedo hacer lo que siempre he deseado hacer en este club!" Posteriormente se gastaba la excitación de la nueva libertad y, además, el interés espontáneo en el trabajo, que tiende a desarrollarse en la democracia, fue mayor en los días siguientes que al principio.

### En la autocracia había más dependencia y menos individualidad

1. En la autocracia se clasificó como "sumisa" o "dependiente" más cantidad de la conducta de los muchachos. En el experimento I el número de actos "sumisos" hacia el líder adulto fue de 256 en la autocracia y de

134 en la democracia. En el experimento II, el número de observaciones "dependientes" hacia el líder, hechas por cada muchacho, promedió 14 en la reacción agresiva a la autocracia, 16 en la reacción sumisa, 4 en el *laissez faire* y 6 en la democracia. La diferencia entre la democracia y cualquier tipo de autocracia es significativo al nivel de 1%. He aquí algunos ejemplos:

"¿Está bien esto?"
Bill comienza a levantar la mano, para pedir consejo: "Señor Rowe, ¿pinto el fondo de éste o no?"

2. En los grupos autocráticos las conversaciones fueron menos variadas y más confinadas a la situación inmediata del club. En el experimento II, el grado de conversaciones "fuera del tema" fue significativamente menor en la reacción sumisa a la autocracia que en cualquiera de las otras tres atmósferas de grupo. Las cifras son: democracia, 14; *laissez faire,* 13; reacción agresiva a la autocracia, 12 y reacción sumisa 5. La diferencia entre la última cifra y cualquiera de las otras tres es significativa en el nivel de 1%. He aquí algunos ejemplos de conversaciones "fuera del tema":

Bill: "Algún día voy a trabajar con vidrio."
Van: "Ojalá pudiera conseguir un trabajo."
Bill: "Deberías salirte, conseguir trabajo en un periódico e ir subiendo. Eso es lo que yo hice." (Vende periódicos en la esquina.) "Acaso algún día podrás conseguir un buen trabajo."
Se habla de sauces; luego, sobre los lugares a donde han viajado los muchachos.
Leonard: "Vi el retrato de tu novia en el periódico, en el *Press Citizen.* Muchacho, qué gorda está."
Reilly: "¡Qué va a estar gorda! Seguro que no la viste."
Leonard: "Es gorda; no es esbelta."

No se tienen cifras del experimento I, pero el experimentador cree que la misma diferencia funciona en él.

3. En la reacción sumisa a la autocracia hubo una reducción absoluta (aunque no relativa) en las diferencias individuales de las varias categorías de conducta. El hecho esencial es que el volumen total de conversaciones disminuyó considerablemente en la reacción sumisa a la autocracia, incluso aunque el adulto no dijo a los muchachos que se mantuvieran "tranquilos" ni desanimó directamente el ser sociable. El total medio de conversaciones muchacho-con-muchacho anotadas fue de 298 en *laissez faire,* 220 en la democracia, 200 en la reacción agresiva a la autocracia, y de sólo 126 en la reacción sumisa a la autocracia. La diferencia entre esta cifra y la de democracia es significativa en el nivel de 1%. En otras palabras: hubo en la atmósfera una especie de acatamiento, disminuyó el espíritu animal de los muchachos y se dedicaron sobriamente al trabajo. Con esta reducción en el aumento total, el rango de diferencias individuales en el grado de "agresividad" o "exigencias de atención" se redujo consecuentemente. Dejamos abierta la cuestión de si esta reducción absoluta de las diferencias individuales tiene algún significado psicológico, aparte de la reducción general de volumen con la que coincidió.

### En la democracia hubo más atención por el grupo y más amistad

1. Se usó con menor frecuencia el pronombre "yo". Un enfoque sumamente objetivo del problema de atención por el grupo es simplemente contar cuántas veces usaron el pronombre "yo" (o *mí,* o *mío)* los miembros, en comparación con el número de veces que usaron el pronombre *nosotros* (o *nuestro).* ¿Qué es lo más frecuente, observaciones centradas en yo, como "yo quiero esto", u observaciones centradas en nosotros, como "nosotros necesitamos eso"? En el experimento I, este índice pareció prometer mucho. En el grupo autocrático la proporción de pronombres singulares en el total de todos los pronombres de primera personas fue del 82%, y sólo del 64% en los grupos democráticos. Sin embargo, en el experimento II, aunque hubo cierta diferencia en la misma dirección, no tuvo significación estadística.

2. Los subgrupos espontáneos fueron mayores. En el experimento I se contó la frecuencia con que los subgrupos representaban el mayor grado posible de unidad en un grupo de cinco personas (5 y 4-1) y el menor grado posible de unidad (2-1-1-1 y 1-1-1-1-1). Las estructuras muy unidas se presentaron 14 veces en el grupo autocrático y 41 veces en el democrático, mientras que las estruc-

turas de baja unidad se presentaron 41 veces en el grupo autocrático y 19 veces en el democrático. La diferencia es a pesar de, más bien que a causa de la influencia directa del líder, quien ejerció su influencia sobre el grupo autocrático mucho más a menudo en dirección a la unidad de grupo elevada que en dirección opuesta. Pero en la autocracia su influencia directa estuvo más que balanceada por una fuerte tendencia espontánea a fragmentar o desintegrar el grupo. (En el experimento II no se obtuvo este tipo de datos.)

3. Las observaciones centradas en el grupo fueron mucho más frecuentes. La "proporción nosotros/yo" es atomística hasta donde maneja palabras situadas fuera del contexto. Por ejemplo, puede usarse la palabra *yo* en la frase "creo que mejor vertemos el agua ahora". Aquí no indica egoísmo o competencia individualista; en su contexto, se subordina obviamente a una idea por completo de grupo. Por consiguiente, más significativo que la proporción nosotros/yo es el número de observaciones clasificadas como "centradas en el grupo". Esto sólo se hizo en el experimento II. Los resultados indican que el porcentaje mayor de observaciones centradas en el grupo ocurrió en el *laissez faire,* cosa paradójica dado el bajo grado de cooperación de grupo efectiva en *laissez faire.* Pero analizar las observaciones en sí muestra que muchas de ellas no expresaron la existencia de unidad de grupo, sino un *deseo* de obtenerla:

"Oigan, ¿qué tal si tenemos una reunión?"
"Bueno, tenemos que hacer algo."
"Si tuvieramos un club..."

Por otra parte, el contraste entre democracia y ambas formas de autocracia parece indicar una diferencia genuina en la preocupación efectiva por el grupo. Las cifras son: democracia, 18; reacción agresiva a la autocracia, 7; reacción sumisa a la autocracia, 4. La diferencia entre democracia y cada una de las otras categorías fue significativa en el nivel de 1%. He aquí algunos ejemplos:

Finn: "Quisiera que este tipo (el "extraño hostil") dejara de decirnos cosas y de deshacer nuestro trabajo. Así no podremos terminarlo."
Eddie: "Vamos a votar al respecto."
Finn: "No podemos dejarlo aquí. Es nuestro último día. De ahora en adelante, todos respondemos del avión."
Leonard: "Yo me lo llevo a casa y lo cuelgo."
Reilly: "No lo harás si el club no lo acepta."

4. Las observaciones "amistosas" fueron ligeramente más frecuentes. En el experimento I, como ya se indicó, la "ascendencia amistosa" ocurrió 24 veces en el grupo autocrático y 34 veces en el grupo democrático. Igualmente, la conducta "sumisa" de un niño ante otros (que en muchos casos sería mejor llamar conducta "agradable" o "cooperativa") ocurrió 120 veces en la autocracia y 188 veces en la democracia. No se usó en el análisis la categoría de conducta "amistosa".

En el experimento II sí se usó esa categoría "amistosa", y se encontró una ligera diferencia en favor de la democracia, en comparación con cualquier forma de autocracia, pero no tuvo significación estadística. Las cifras: democracia, 26; reacción sumisa a la autocracia, 17. La diferencia entre democracia y reacción sumisa solo fue significativa en el nivel de 5%, y la diferencia entre democracia y las otras dos atmósferas ni siquiera alcanza el nivel de significación 5%. También ha de notarse que la proporción de amistad, en el total de todas las conversaciones, fue de hecho mayor en la reacción sumisa a la autocracia que en la democracia.

¿Cómo explicar ese grado sorprendentemente grande de amistad mutua en la reacción sumisa a la autocracia? Al parecer la falta de amistad naturalmente surgida de la frustración queda equilibrada aquí por uno o los dos factores siguientes: la atmósfera general de bondad moral que parece haber inculcado la presencia del líder (los muchachos "se estaban portando bien") y acaso también una especie de tendencia del grupo a reunirse, dado el sentimiento de "estar todos en el mismo barco". La experiencia común de estar sujeto a la misma experiencia frustrante puede haber creado un sentimiento de camaradería similar al que a menudo se ha dicho que existe en grupos del ejército sujetos a un peligro y a una disciplina comunes. En nuestros experimentos esto no produjo forma alguna de cooperación de grupo responsable (observaciones "centradas en el grupo"), pero sí parece haber resultado

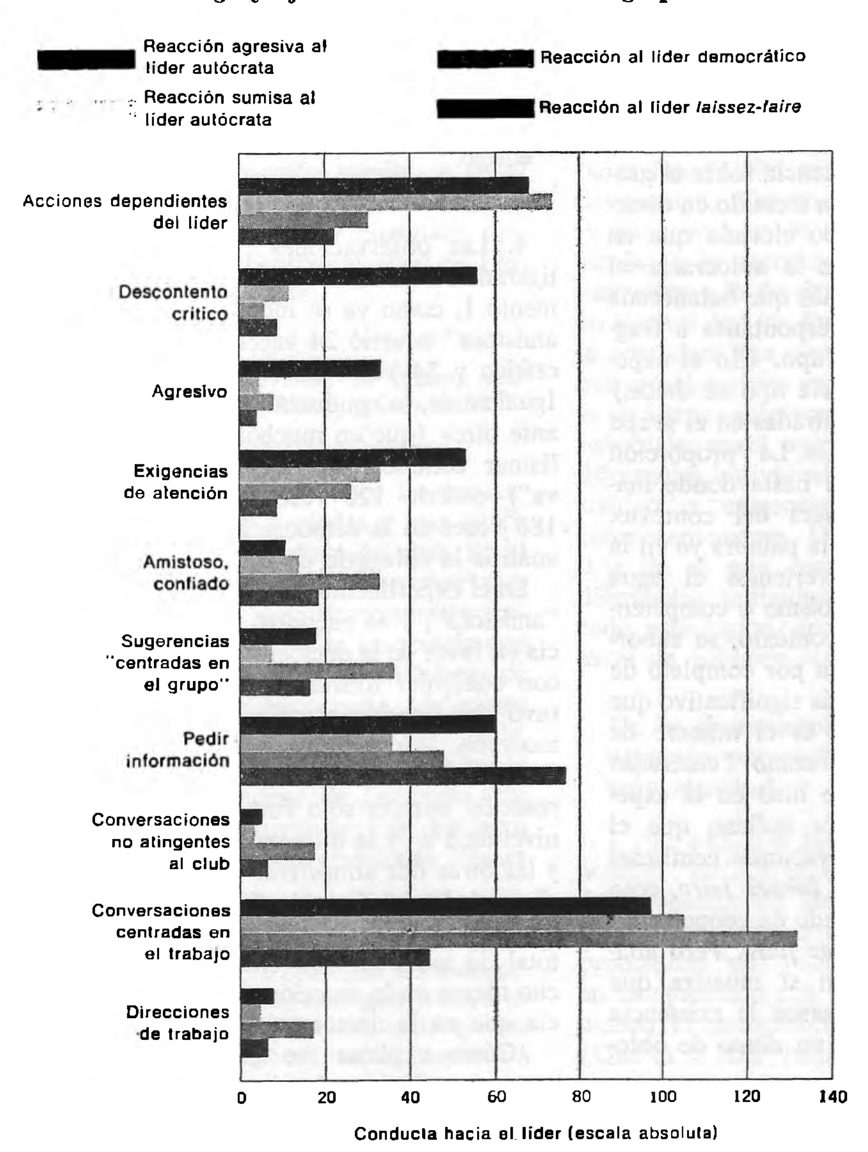



**FIGURA 2. Cuatro patrones de relaciones niño-líder.**

cierto grado de amistad individual (observaciones "amistosas"). Se incluyeron muchas observaciones festivas y medio festivas. Por ejemplo:

Finn: "Bueno, hasta la vista; voy a cortarme el pelo."
Van: "Hey, Finn va a que le corten la cabeza."
"Y ahora, mi bien vestido amigo, ¿te conviene esto?" (amistad hacia un individuo ajeno al grupo). Finn se encuentra cerca de la caja y Rudy (del otro grupo) muestra de modo amistoso el trabajo que está realizando, para que Finn lo vea.

Finn: "¿Qué es?"
Rudy: "Un trasto de hojalata."

5. Fue más frecuente el elogio mutuo. En el experimento I hubo tres casos de elogio niño-a-niño en el grupo autocrático y 16 en el grupo democrático. En el experimento II no se contó el elogio como categoría separada, pero se la incluyó en la categoría de "amistad". Algunos ejemplos de su aparición en el liderazgo democrático:

Finn: "Bien hecho, Bill; buena idea. Podrías quitarle un poco más a esa." (Bill es archienemigo de Finn, pero Finn también

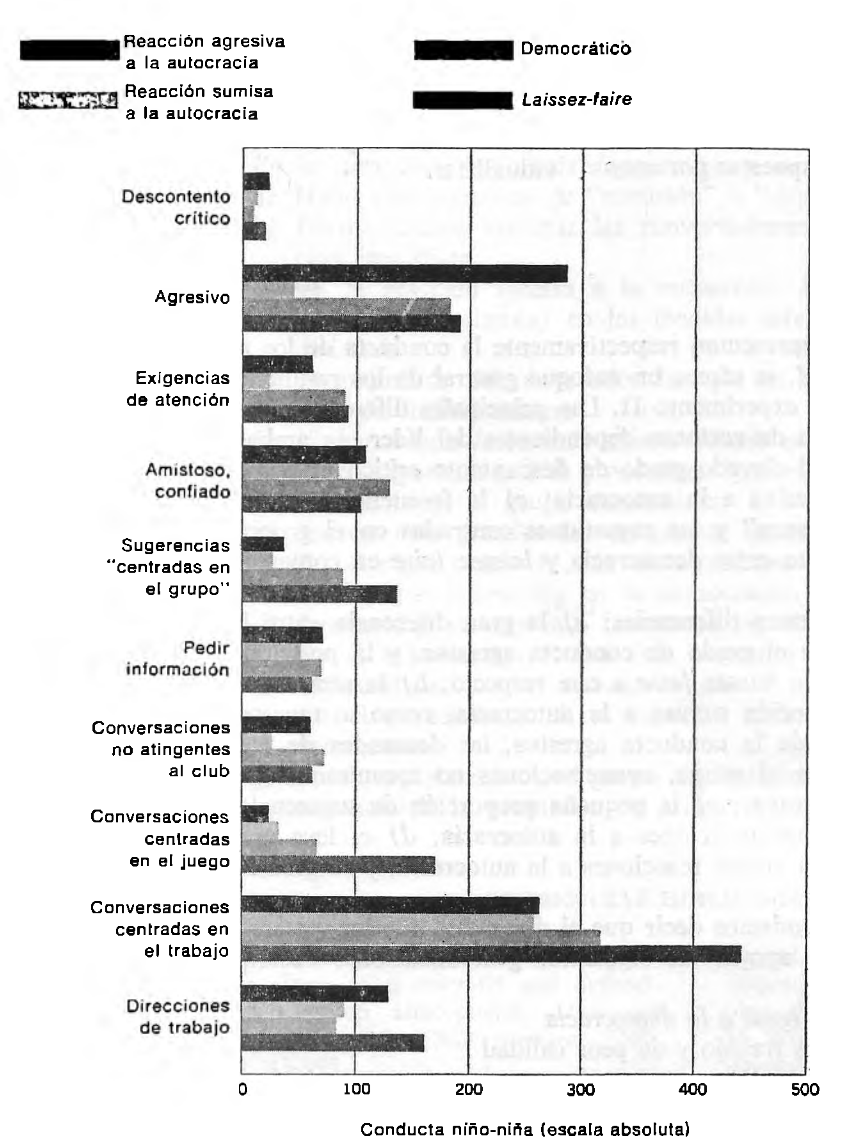



**FIGURA 3. Cuatro patrones de relaciones niño-niño.**

puede ser influido y hoy está en la mejor disposición.)

Bill (correspondiendo un minuto o dos después): "Oh, eso está bien, Finn. Es una buena idea. El mío es muy débil."

Bill: "Hombre, Van, eso te está saliendo bien."

Bill (al señor Rankin): "Eddie hizo un buen trabajo ahí, ¿verdad? Yo no podría hacerlo tan bien."

6. Fue más frecuente una amistad juguetona. Según el número de observaciones juguetonas, las cifras del experimento II fueron: *laissez faire,* 33; democracia, 13; reacción sumisa a la autocracia, 8; y reacción agresiva a la autocracia, 3. La diferencia entre democracia y reacción sumisa solo es significativa en el nivel de 5%. Una vez más la autocracia puede haber provocado un tipo paradójico de "atención por nosotros" irresponsable. (Ya se han dado ejemplos de "gusto de jugar" al diferenciar el *laissez faire* y la democracia.)

7. Hubo mayor disposición a compartir la propiedad del grupo. Esto se manifestó de modo patente en el experimento I. Al finalizar la serie de entrevistas, se pidió a cada uno de los dos grupos votar en secreto, res-

pondiendo a la pregunta: "¿Qué le habría gustado hacer con las máscaras?" En el grupo autocrático (en que cada niño ya se había identificado con una máscara), tres de cada cuatro muchachos dieron respuestas por completo "individualistas": "dennos nuestras máscaras" y "denme la mía". En el grupo democrático, ninguno de los cinco miembros regulares dio respuestas completamente individualistas.

## RESUMEN

En las figuras 2 y 3, que representan respectivamente la conducta de los muchachos hacia el líder y entre sí, se ofrece un enfoque general de los resultados más importantes obtenidos en el experimento II. Las principales diferencias por indicar son: *a)* el gran número de acciones dependientes del líder, en ambas reacciones a la autocracia; *b)* el elevado grado de descontento crítico y de conducta agresiva en la reacción agresiva a la autocracia; *c)* la frecuencia de conversaciones "amistosas, de confianza" y las sugestiones centradas en el grupo en la democracia, y *d)* el contraste entre democracia y *laissez faire* en conversaciones centradas en el trabajo.

Deben indicarse las siguientes diferencias: *a)* la gran diferencia entre las dos reacciones a la autocracia y el grado de conducta agresiva, y la posición intermedia de la democracia y de *laissez faire* a este respecto; *b)* la atmósfera generalmente calmada en la reacción sumisa a la autocracia, como lo muestran los pequeños totales absolutos de la conducta agresiva, las demandas de atención, las sugerencias centradas en el grupo, conversaciones no tocantes al tema del grupo y observaciones juguetonas; *c)* la pequeña proporción de sugerencias centradas en el grupo, en ambas reacciones a la autocracia; *d)* el leve grado de conversaciones juguetonas en ambas reacciones a la autocracia, y su gran número en el *laissez faire.*

Entonces, y resumiendo, podemos decir que el diagrama anterior y otros varios tipos de pruebas tienden a apoyar las siguientes generalizaciones descriptivas:

1. *El laissez faire no fue igual a la democracia*
   *a)* Se hizo en él menos trabajo y de peor calidad
   *b)* Se caracterizó más por jugar
   *c)* En las entrevistas, los muchachos expresaron preferencia por su líder democrático
2. *La democracia puede ser eficiente*
   *a)* La cantidad de trabajo realizada fue un tanto mayor en la autocracia
   *b)* La motivación de trabajo fue mayor en la democracia, como se ve, por ejemplo, cuando el líder abandonaba el local
   *c)* Hubo más originalidad en la democracia
3. *La autocracia puede crear mucha hostilidad y agresión, incluyendo la agresión contra chivos expiatorios*
   *a)* En el experimento I, el grupo autocrático manifestó mayor ascendencia dominante, mucha mayor hostilidad (en proporción 30 a 1), mayores exigencias de atención, mayor destrucción de su propiedad y mayor conducta escapista
   *b)* En el experimento II, uno de los cuatro clubes manifestó una reacción semejante
4. *La autocracia puede crear descontento que no se manifieste en la superficie*
   *a)* Cuatro muchachos renunciaron, y todos ellos lo hicieron durante los periodos de club autocrático, cuando se presentó la rebelión franca
   *b)* 19 de cada 20 muchachos prefirieron líderes democráticos

c) Se expresó mayor descontento en la autocracia —aunque la reacción general fue de sumisión— que en la democracia
d) La conducta de "liberación" en el día de transición a una atmósfera más libre sugirió la presencia de anteriores frustraciones

5. *En la autocracia hubo más dependencia y menos individualidad*
   a) Hubo más conducta de "sumisión" o "dependiente"
   b) Fueron menos variadas las conversaciones; más confinadas a la situación inmediata
   c) En la reacción sumisa a la autocracia, hubo una absoluta reducción (aunque no relativa) en las medidas estadísticas de las diferencias individuales
   d) La impresión del observador fue que en la autocracia existe cierta pérdida de individualismo
6. *En la democracia hubo más atención hacia el grupo y más amistad*
   a) En el experimento I el pronombre "yo" se usó relativamente con menos frecuencia en el grupo democrático
   b) Fueron más grandes los subgrupos espontáneos
   c) En el experimento II, las observaciones centradas en el grupo fueron mucho más frecuentes en la democracia
   d) Fueron ligeramente más frecuentes las observaciones amistosas
   e) En el experimento I, fue más frecuente el elogio mutuo en el grupo democrático
   f) En el experimento II, el jugueteo amistoso fue más frecuente en la democracia
   g) En el experimento I, el grupo democrático manifestó mayor disposición a compartir la propiedad de grupo

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Lippitt, R. An experimental study of the effect of democratic and authoritarian group atmospheres. *Univ. of Iowa Studies in Child Welfare*, 1940, 16, 43-195.
2. Lippitt, R., y White, R. The "social climate" of children's groups. En la obra de R. G. Barker, J. Kounin, y H. Wright (Dirs.), *Child behavior and development*. Nueva York: McGraw-Hill, 1943. Págs. 485-508.

# Venciendo la resistencia al cambio

*Lester Coch y John R. P. French, Jr.*




SIEMPRE ha sido característico de la industria norteamericana el cambiar productos y métodos de trabajo tan a menudo como lo dicten las condiciones de competencia o el progreso técnico. Esto hace necesario el cambiar con frecuencia el trabajo de un individuo. Además, el notablemente incrementado cambio de empleo y ausentismo de los recientes años ha dado como resultado líneas de producción desequilibradas, que otra vez ocasionan en el individuo frecuentes cambios de un trabajo a otro. Uno de los problemas de producción más serios a que se enfrenta la Harwood Manufacturing Corporation es la resistencia de los obreros de producción a los cambios necesarios que deben realizarse en métodos y tareas. Tal resistencia se expresa de distintas formas, como malestar por las tasas de piezas introducidas por los nuevos métodos, una reorganización elevada, eficiencia muy baja, restricción del rendimiento, una notable agresión contra la administración. A pesar de esos efectos indeseables, fue necesario que continuaran los cambios en métodos y trabajos.

Se hicieron esfuerzos por resolver este serio problema mediante el uso de bonificaciones monetarias especiales para las transferencias, tratando de conseguir cooperación y ayuda del sindicato, aplicando despidos necesarios de conformidad con la eficiencia, etcétera. En todos los casos, esas acciones poco lograron

Tomado de *Human Relations*, 1948, **11**, 512-532. Reproducido con permiso de los autores y de *Human Relations*.

para vencer la resistencia al cambio. De acuerdo con esos datos, se sintió que el apremiante problema de la resistencia al cambio exigía investigaciones adicionales para ser resuelto. Desde el punto de vista administrativo fabril, la investigación planteó dos problemas: *a)* ¿por qué resiste tanto la gente a los cambios?, y *b)* ¿qué hacer para vencer tal resistencia?

A partir de una serie de observaciones sobre la conducta de los grupos cambiados, el primer paso del programa fue esbozar una teoría preliminar que explicara la resistencia al cambio. Después, de acuerdo con esa teoría, planear un experimento tipo vida real y realizarlo en el contexto de la situación fabril. Finalmente, se interpretaron los resultados del experimento a la luz de la teoría preliminar y de los nuevos datos.

## ANTECEDENTES

La planta principal de la Harwood Manufacturing Corporation, donde se realizó la presente investigación, se encuentra en el pueblito de Marion, Virginia. La planta produce pijamas y, como gran parte de las industrias de costura, emplea mujeres en mayoría. La población de la planta es de unas 500 mujeres y unos cien hombres. Se reclutan los obreros en las zonas rurales y montañosas que rodean el pueblo, y por lo general se les emplea sin que hayan tenido una experiencia industrial previa. La edad promedio de los trabajadores es de veintitrés años. La educación promedio, hasta el octavo grado de primaria.

La política de la compañía respecto a las relaciones laborales es liberal y progresista. Se valora mucho un trato justo y franco para los empleados, y se les anima a discutir con la administración cualquier problema o malentendido en cualquier momento. Se hace todo esfuerzo para que el capataz halle soluciones eficientes a sus problemas de relaciones humanas mediante conferencias y métodos de interpretación de papeles. Se usa una orientación cuidadosamente dirigida, prevista para ayudar a vencer el desánimo y la frustración que surgen al entrar en una situación nueva y desconocida. Siempre que es posible se realizan votaciones de nivel de fábrica, para resolver problemas que afectan a toda la población fabril. La compañía ha invertido tiempo y dinero en servicios para los empleados, como música industrial, servicios médicos, servicio de merienda y programas recreativos. En el mismo espíritu, la administración sabe cuán importantes son las relaciones públicas con la comunidad local; han apoyado, con dinero y otros medios, cualquier actividad que ayude a crear buena voluntad respecto a la compañía. Como resultado de tal política, la compañía ha gozado de buenas relaciones laborales desde el primer día de trabajo.

Harwood emplea en el trabajo un sistema de incentivo individual. Se disponen las tasas por pieza mediante estudios del tiempo, y se expresan en unidades. Una unidad es igual a un minuto de trabajo estándar: sesenta unidades por hora igualan la tasa de eficiencia estándar. Así, si en una manipulación determinada la tasa por pieza es de 10 unidades por docena, el obrero debe producir seis docenas por hora para lograr la tasa de eficiencia estándar de sesenta unidades por hora. La habilidad requerida para lograr sesenta unidades por hora es elevada. En algunos trabajos, la persona promedio puede necesitar un adiestramiento de treinta y cuatro semanas para alcanzar el nivel manual necesario para lograr sesenta unidades por hora. En sus primeras semanas de trabajo su nivel de eficiencia puede ser de 5 a 20 unidades por hora.

El salario percibido es directamente proporcional a la tasa de eficiencia promedio lograda cada semana. Así, un obrero con tasa de eficiencia promedio de 75 unidades por hora (25% más que el estándar) recibirá 25% más sobre el salario base. Sin embargo, existen dos sueldos mínimos de los que el obrero no puede descender. El primero, el sueldo mínimo que existe en toda la planta, se asigna al contratarse la persona; el segundo es un salario mínimo, basado en seis meses de empleo y 22% más elevado que el sueldo mínimo de toda la planta. Ambos salarios mínimos son menores que la paga base lograda con sesenta unidades por hora de tasa de eficiencia.

Cada día se computa la tasa de todo obrero a destajo, y se publican los resultados en un índice diario de producción, que se muestra a cada trabajador. Este índice diario de producción para cada línea incluye los nombres

de todos los obreros de esa línea, ordenados según su tasa de eficiencia, iniciando la lista la muchacha de tasa más elevada. Todos los días los supervisores hablan con cada obrero sobre su tasa de unidades. Dados los procedimientos descritos, muchos obreros no se acreditan todo el trabajo hecho en determinado día. En lugar de ello, guardan algunos comprobantes de la tasa por pieza para compensar algún día de escasa producción, cuando se hayan sentido malos o hayan tenido muchos problemas con la maquinaria.

Cuando es necesario cambiar a un obrero de un tipo de trabajo a otro, se le da una bonificación por transferencia. La bonificación está planeada de tal modo que el obrero cambiado, al estar reaprendiendo una tasa promedio, no sufre pérdida en sus ganancias por el cambio. A pesar de esta asignación, las actitudes generales hacia el cambio de labor son notablemente negativas en esta fábrica. Son muy frecuentes expresiones tales como: "cuando haces tus unidades (producción estándar), te cambian de tarea". Muchos obreros se niegan al cambio, prefiriendo renunciar al trabajo.

## CURVA DE TRANSFERENCIA DE APRENDIZAJE

Un análisis de las curvas de reaprendizaje, por el cambio, de varios cientos de obreros experimentados que lograban la tasa estándar o la mejoraban antes del cambio, mostró que el 38% de los obreros cambiados recobraban el estándar de sesenta unidades por hora. El otro 62% quedaba como trabajadores crónicamente subestándar o renunciaban al trabajo durante el periodo de reaprendizaje.

La curva promedio de reaprendizaje para quienes vuelven a la producción estándar en el tipo de empleo más sencillo de la planta dura ocho semanas. Cuando se la suaviza, proporciona la base para la bonificación de transferencia. Esta bonificación cubre la diferencia de porcentaje entre la tasa de eficiencia esperada y el estándar de sesenta unidades por hora.

El periodo de reaprendizaje es más largo para un obrero experimentado que para uno nuevo. Esto es cierto aunque gran parte de las transferencias —los fracasados que nunca recobraron el estándar— está omitida en la curva. Sin embargo, los obreros cambiados rara vez expresaban "querer hacerlo a la antigüa" a una o dos semanas del cambio, y los estudios de tiempo y movimiento mostraron pocos movimientos falsos tras la primera semana de cambio. De estas pruebas se deduce que la inhibición proactiva, o interferencia de los hábitos previos en el aprendizaje de la nueva habilidad, no existe o es muy ligero a las dos semanas del cambio.

Analizar las curvas de reaprendizaje de cuarenta y un obreros experimentados, a quienes se cambió a trabajos muy difíciles, ofrece una comparación entre las tasas de recuperación para obreros que antes del cambio lograban o mejoraban el estándar, y aquellos que no lograban el estándar antes del cambio. Ambas clases de obreros cayeron un tanto por debajo de las treinta unidades por hora y se recuperaron a una tasa muy lenta, pero similar. Esas curvas manifiestan un fenómeno general (aunque de ningún modo universal): la tasa de eficiencia anterior al cambio no indica una recuperación más rápida o más lenta tras el cambio.

## UNA TEORÍA PRELIMINAR DE RESISTENCIA AL CAMBIO

El hecho de que reaprender, después de la transferencia a un nuevo empleo, sea a menudo más lento que el aprendizaje inicial, al entrar por primera vez en la fábrica, indica que la resistencia al cambio y el lento aprendizaje es, en primera instancia, problema motivacional. Tasas semejantes de recuperación de obreros hábiles y no hábiles tienden a confirmar la hipótesis de que la habilidad es un factor menor, y que la motivación es el determinante principal de la tasa de recuperación. Experimentos anteriores realizados por Alex Bavelas **(3)** en Harwood demostraron sin discusión este punto. Halló que usar técnicas de decisión de grupo en obreros recién transferidos provocaba incrementos muy notables en la tasa de reaprendizaje. Aun cuando no se diera adiestramiento y no hubiera otros cambios en las condiciones de trabajo.

Las entrevistas con obreros transferidos a nuevos trabajos revelan un patrón común de sentimientos y actitudes, nítidamente distinto

al de los no transferidos que tuvieron éxito. Además del resentimiento hacia la administración que los transfirió, fue típico que el empleado manifestara sentimientos de frustración, pérdida de esperanza de poder recuperar el nivel de producción anterior y el anterior *status* que se tenía en la fábrica, sentimientos de fracaso y un nivel muy bajo de aspiración. En este respecto, esos obreros transferidos eran semejantes a los crónicamente lentos estudiados con anterioridad.

Precedentes investigaciones (inéditas) hechas en Harwood han demostrado que los empleados no transferidos generalmente tienen la meta explícita de alcanzar y mantener una tasa de eficiencia de sesenta unidades por hora. Un cuestionario aplicado a varios grupos de obreros indicó que la gran mayoría aceptó como meta propia la cuota administrativa de 60 unidades por hora. Ese estándar de producción constituye el nivel de aspiración por el que los obreros miden su éxito o su fracaso; quienes caen por debajo del estándar pierden *status* a ojos de sus compañeros de trabajo. Relativamente pocos obreros pusieron su meta por encima de las sesenta unidades por hora.

Los índices reales de producción confirman cuán efectiva es dicha meta de producción estándar. La distribución de la población total de obreros según sus niveles de producción de ninguna manera da una curva normal. En lugar de ello, gran número de obreros logran de 60 a 63 unidades por hora, y relativamente pocos quedan un poco por arriba o por debajo de tales límites. Por ello, puede concluirse que:

**Proposición 1**

Una fuerza actúa sobre el obrero para que logre un nivel de producción de sesenta unidades por hora o más. Se supone que el vigor de tal fuerza impulsora (al actuar sobre los obreros por debajo del estándar) aumenta según la muchacha se acerca a la meta; es decir, surge un típico gradiente de meta.

Por otra parte, funcionan fuerzas restrictivas que obstaculizan o impiden que el obrero alcance tal meta. Esas fuerzas restrictivas consisten, entre otras cosas, en lo difícil del trabajo en relación con el nivel de habilidad del obrero. De ser iguales las otras cosas, cuanto más rápido cosa la muchacha, más difícil resulta aumentar su velocidad en un grado determinado. Así, puede decirse que:

**Proposición 2**

La potencia de las fuerzas restrictivas que impiden una producción más elevada aumenta al aumentar el nivel de producción.

En línea con estudios anteriores, se supone que el conflicto de esas dos fuerzas antagónicas —la fuerza impulsora, que corresponde a la meta de lograr sesenta, y la fuerza restrictiva de lo difícil que resulte el trabajo— produce frustración. En tal situación de conflicto, la fuerza de la frustración dependerá de la intensidad de esas fuerzas. Si la fuerza restrictiva que impide aumentar la producción es débil, la frustración será débil. Pero si la fuerza impulsora hacia una mayor producción, esto es, la motivación, es débil, la frustración también será débil. Probablemente ambas fuerzas antagónicas deben superar cierta intensidad mínima antes de que se produzca cualquier frustración, pues toda actividad dirigida a una meta implica algún grado de conflicto de este tipo. Sin embargo, por lo general la persona no se siente frustrada en tanto progrese satisfactoriamente hacia la meta. En consecuencia, puede sostenerse que:

**Proposición 3**

La fuerza de la frustración es una función de la más débil de esas dos fuerzas antagónicas, siempre que la fuerza más débil sea más fuerte que cierto mínimo necesario para producir frustración (3).

Puede derivarse de las proposiciones 1, 2 y 3 que la fuerza de la frustración: *a)* debe ser mayor para los obreros por debajo del estándar de producción que para quienes ya han logrado la meta de una producción estándar; *b)* debe ser mayor para obreros que ocupan trabajos difíciles, que para obreros situados en trabajos fáciles, y *c)* debe aumentar al aumentar la eficiencia que no llega a la producción estándar. Las investigaciones anteriores hacen pensar que:

**Proposición 4**

Una consecuencia de la frustración es escapar del campo (2). Al analizarse los efec-

tos de tal frustración en la fábrica, se vio que provocaba, entre otras cosas, mayor cambio y ausentismo. La tasa de cambio para obreros con tasas de eficiencia superiores al estándar fue mucho menor que en los obreros fracasados. De igual modo, los obreros con trabajos más difíciles renunciaron más frecuentemente que los obreros con trabajos fáciles. Es de suponer que el efecto de la transferencia es una frustración severa, que debe convertirse en intentos similares de escapar del campo.

De conformidad con esa teoría de la frustración y con hallazgos de que el cambio del trabajo es consecuencia de la frustración. Se hizo un análisis de la tasa de cambios de obreros transferidos y se la comparó con la tasa entre obreros que no habían sido transferidos recientemente. Durante el año septiembre 1946-septiembre 1947, 198 obreros no habían sido transferidos recientemente; es decir, en el periodo de 34 semanas concedido para reaprender tras la transferencia. Hubo un segundo grupo de 85 obreros que habían sido transferidos recientemente; esto es, dentro del tiempo permitido para reaprender el nuevo trabajo. Se dividió cada uno de esos dos grupos en siete clasificaciones, según su tasa de unidad en el momento de renunciar. Se computó para cada clasificación el porcentaje de reorganización por mes, conforme al número total de empleados existentes en esa clasificación.

Se presentan los resultados en la figura 1. Tanto los niveles de reorganización como la forma de las curvas son sorprendentemente distintas en los dos grupos. Entre los obreros no transferidos recientemente, la reorganización promedio por mes fue de $4\frac{1}{2}\%$; entre los recientemente transferidos, la reorganización mensual es casi del 12%. En concordancia con los anteriores estudios, ambos grupos muestran una caída muy notable en la curva de reorganización después de que el obrero tiene éxito y alcanza las sesenta unidades por hora o producción estándar. Sin embargo, la forma de las curvas de tasas por unidad inferiores es notablemente diferente en los dos grupos. Los obreros no transferidos manifiestan una tasa de reorganización gradualmente incrementada, hasta llegar a la de 55-59 unidades por hora. Por otra parte, los obreros transferidos alcanzaron la cima en la tasa por unidad más baja: 30-34 unidades por hora, para decrecer violentamente a un punto bajo de 45-49 unidades por hora. Como gran parte de los obreros cambiados cayeron a una tasa por unidad de unas treinta unidades por hora cuando se les cambió y después no cayeron más, es obvio que la tasa de reorganización fue mayor para esos obreros justo tras de haber sido cambiados y, otra vez, mucho después, justo antes de alcanzar el estándar. ¿Por qué?

Se supone que la fuerza de frustración en el obrero no transferido aumenta gradualmente porque la fuerza que lo impulsa hacia la meta de alcanzar 60 y la fuerza restrictiva de lo difícil del trabajo aumentan al aumentar la tasa por unidad. Esto coincide con las proposiciones 1, 2 y 3 antes señaladas. Por otra parte, para el obrero transferido la frustración es mayor inmediatamente después de la transferencia, cuando es más evidente el contraste entre el *status* presente y el *status* anterior. En este punto la intensidad de las fuerzas restrictivas llega al máximo, pues las dificultades por lo general son grandes debido a la inhibición proactiva. Así, según la muchacha vence los efectos de interferencia entre los dos trabajos y aprende el nuevo, decrecen gradualmente la dificultad y la frustración, y la tasa de reorganización declina hasta que el obrero alcanza 45-49 unidades por hora. A niveles de producción más elevados la dificultad comienza a aumentar nuevamente y el obrero transferido muestra la misma cima de frustración y reorganización a 55-59 unidades por hora.

Aunque nuestra teoría de la frustración explica las formas de las dos curvas de reorganización en la figura 1, apenas parece adecuada para explicar el nivel notablemente mayor de reorganización de los transferidos, en comparación con los no transferidos. De acuerdo con lo difícil del trabajo, es en especial difícil explicar la tasa mayor de reorganización a 55-59 unidades por hora en los transferidos. Es evidente que están actuando fuerzas adicionales.

El grado de cohesión es otro factor que parece afectar las tasas de recuperación de los obreros cambiados. Las observaciones hechas parecen indicar que un fuerte subgrupo psicológico con actitudes negativas hacia la administración manifestará la más fuerte resistencia al cambio. Por otra parte, aprenden mejor los grupos cambiados de cohesión

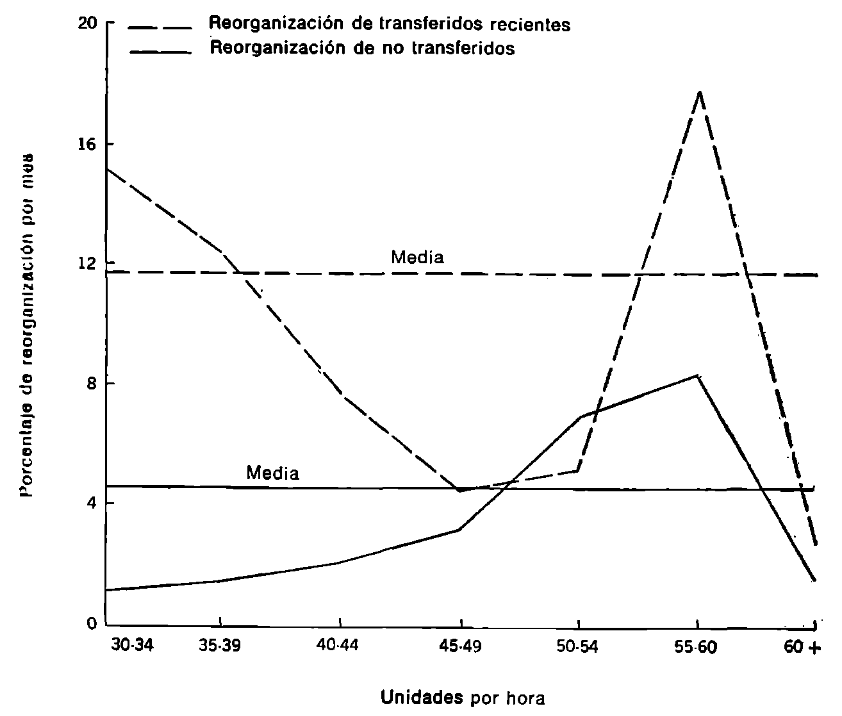



**FIGURA 1. Tasa de reorganización, en niveles de producción, para transferidos, en comparación con los no transferidos.**

elevada y actitudes de cooperación positivas. Las colecciones de individuos con poca o ninguna cohesión manifiestan cierta resistencia al cambio, pero no tan fuerte como los grupos de cohesión elevada y actitudes negativas hacia la administración.

Analizar los índices de reorganización para los obreros cambiados que tienen cohesión alta demostró un 4% de reorganización por mes a 30-34 unidades por hora, que no es significativamente mayor que en los obreros no cambiados, pero sí significativamente menor que en los obreros cambiados de poca o ninguna cohesión. Sin embargo, los actos agresivos son mucho más numerosos entre obreros de cohesión elevada que entre obreros de cohesión baja. Como ambos tipos de obreros experimentan la misma frustración como individuos, pero reaccionan a ella de modo diferente, se supone que el sentimiento dentro del grupo suscita una fuerza restrictiva que impide abandonar el grupo y, acaso, suscita fuerzas impulsoras que hacen permanecer en el grupo. En tales circunstancias, se supondrá alguna reacción alternativa a la frustración, que no ha de ser escapar del campo. Tal alternativa es la agresión. La cohesión fuerte proporciona fuerza para que los miembros se atrevan a expresar la agresión que, de otro modo, se reprimiría.

Un resultado común en el subgrupo cohesivo es asentar el estándar de grupo respecto a la producción.

No obstante, cuando estas actitudes hacia la administración son antagónicas, ese estándar de grupo puede tomar la forma de una restricción definitiva de la producción a un nivel determinado. Ocurrirá con mayor probabilidad este fenómeno restrictivo en un grupo transferido a un trabajo donde se ha decidido una nueva tasa por pieza, pues tendrán cierta esperanza de que, si la producción nunca se acerca al estándar, la administración podrá cambiar a su favor la tasa por pieza.

El estándar de grupo puede aplicar fuerzas en extremo intensas sobre un miembro del pequeño subgrupo. Que esas fuerzas pueden ejercer un efecto poderoso sobre la producción queda probado en el índice de producción de un planchador durante un periodo de 40 días:

*En el grupo*

| Días | Tasa de eficiencia |
|---|---|
| 1–3 | 46 |
| 4–6 | 52 |
| 7–9 | 53 |
| 10–12 | 56 |
| *Empieza a ser un chivo expiatorio* | |
| 13–16 | 55 |
| 17–20 | 48 |
| *Se vuelve un obrero separado* | |
| 21–24 | 83 |
| 25–28 | 92 |
| 29–32 | 92 |
| 33–36 | 91 |
| 37–40 | 92 |

Los primeros veinte días trabajó con un grupo de planchadores que producían unas 50 unidades por hora. A partir del treceavo día, en que alcanzó la producción estándar y sobrepasó la producción de los otros miembros, se convirtió en el chivo expiatorio del grupo. Durante esa época su producción descendió al nivel del resto de los miembros. A los veinte días hubo de romperse el grupo, y todos los otros miembros fueron transferidos a nuevos trabajos, quedando sólo el chivo expiatorio como obrero. Al eliminarse el grupo, el estándar de grupo ya no funcionaba y la producción del único obrero restante subió de 45 a 96 unidades por hora en un periodo de cuatro días. Su producción se estabilizó a un nivel de 92 y allí permaneció por los veinte días restantes. Así, queda claro que las fuerzas motivacionales inducidas en el individuo por un subgrupo fuerte pueden ser más poderosas que las inducidas por la administración.

## LOS EXPERIMENTOS

De acuerdo con la teoría preliminar de que la resistencia al cambio combina la reacción individual a la frustración con intensas fuerzas inducidas por el grupo, parecía que los métodos más apropiados para vencer la resistencia al cambio serían los métodos de grupo. En consecuencia, se planeó un experimento (experimento I) con tres grados de participación en el manejo de grupos por transferir. La primera variación, el grupo control, *no implicaba participación* de los empleados en la planeación de los cambios, aunque se les daba una explicación. La segunda variación implicaba *participación mediante representación* de los trabajadores en el planteamiento de cambios por hacer en las tareas. La tercera variación consistía en la *participación total* de todos los miembros del grupo en la planeación de cambios. Dos grupos experimentales recibieron el tratamiento de participación total. Se igualaron *grosso modo* los cuatro grupos experimentales respecto a: *a)* las tasas de eficiencia de los grupos antes de la transferencia; *b)* el grado de cambio implicado en la transferencia, y *c)* el grado de cohesión observado en los grupos.

Nunca se permitió sino un cambio menor en las rutinas de trabajo y en las concesiones de tiempo. El grupo de no participantes, 18 planchadores a mano, anteriormente habían almacenado su trabajo en series de media docena, sobre una pieza lisa de cartón del tamaño del producto concluido. El nuevo trabajo exigía almacenar el trabajo en series de media docena de piezas en cajas del tamaño del producto concluido. Las cajas se hallaban en el mismo lugar donde habían estado los cartones. Se concedieron dos minutos adicionales por docena (por estudio de tiempo) para esta nueva parte del trabajo. Eso representa un cambio total de 8.8%.

El grupo de participación mediante representación, 13 dobladores de pijamas, había anteriormente doblado la camisa con un pantalón doblado de antemano. El nuevo trabajo exigía doblar camisas con pantalones sin doblar. Se concedieron 1.8 minutos adicionales por docena (tiempo de estudio) para esta parte nueva del trabajo. Ello representa un cambio total de 9.4%.

Los dos grupos de participación total, que consistían de ocho y siete examinadores de pijamas, respectivamente, habían eliminado con anterioridad las hebras de toda la pieza y examinado cada costura. El nuevo trabajo exigía solamente eliminar ciertas hebras y examinar cada costura. Se restaron 1.2 minutos por docena, en promedio (por tiempo de estudio) del tiempo total en los dos trabajos. Lo que representa un cambio total de trabajo del 8%.

El grupo no participante de planchadores a mano pasó por la rutina usual de la fá-

brica al ser cambiado. El departamento de producción modificó el trabajo y decidió la nueva tasa por pieza. Después hubo una reunión de grupo, en que se dijo a éste por qué era necesario el cambio: por las condiciones de competencia. Luego se anunció la nueva tasa por pieza. El encargado de estudiar el tiempo explicó en detalle la nueva tasa por pieza, se respondieron todas las preguntas y se terminó la reunión.

El cambio fue distinto en el grupo que participaba por representación. Antes de realizarse cualquier cambio, había una reunión de grupo con todos los obreros a quienes se iba a cambiar. Se presentaba tan dramáticamente como era posible la necesidad del cambio y se mostraban dos prendas idénticas producidas por la fábrica; una había sido producida en 1946 y se había vendido 100% más que la prenda igual de 1947. Se pidió al grupo identificar la más barata, y el grupo no pudo hacerlo. Esta demostración compartía efectivamente con el grupo el problema de la necesidad de reducir los costos. Se logró un acuerdo general: podía ahorrarse si se eliminaba el trabajo "adornado" y "de fantasía" de la prenda sin afectar la oportunidad de los dobladores para lograr una elevada tasa de eficiencia. Después la administración presentó un plan para disponer el nuevo trabajo y la tasa por pieza:

1. Hacer un estudio de comprobación del trabajo mientras se realizaba
2. Eliminar todo trabajo innecesario
3. Entrenar a varios obreros en los métodos correctos
4. Decidir la tasa por pieza mediante estudios de tiempo de esos obreros especialmente adiestrados
5. Explicar a todos los obreros el nuevo trabajo y la nueva tasa
6. Adiestrar a todos los obreros en el nuevo método, de modo que alcancen una tasa elevada de producción en poco tiempo

El grupo aprobó el plan (aunque no se alcanzó una decisión de grupo formal) y escogió los obreros que habían de ser especialmente adiestrados. Hubo una subreunión con los obreros "especiales" inmediatamente después de la reunión con todo el grupo. Esos obreros manifestaron una actitud cooperativa e interesada, y de inmediato presentaron muchas buenas sugerencias. Esta actitud continuó al estudiarse los detalles del nuevo trabajo y cuando este nuevo trabajo y la tasa por pieza quedaron dispuestos, los obreros "especiales" se referían a los resultados como "nuestro trabajo", "nuestra tasa", etcétera. Se presentaron el nuevo trabajo y las nuevas tasas en una segunda reunión de grupo a todos los obreros implicados. Los obreros "especiales" adiestraron a los otros obreros en el nuevo trabajo.

Todos los grupos de participación pasaron por el mismo tipo de reuniones. Los grupos fueron menores y se estableció una atmósfera más íntima. Una vez más se aclaró dramáticamente la necesidad de cambios. Se presentó el mismo plan general de la administración. Sin embargo, por ser menores los grupos, se escogieron todos los obreros como obreros "especiales"; es decir, todos los obreros iban a participar directamente en el planeamiento de los nuevos trabajos, y el especialista de tiempo debería estudiar a todos los obreros. Es interesante observar que en las reuniones de esos dos grupos, hubo de inmediato sugerencias, y en tal cantidad que el estenógrafo tuvo dificultades en anotarlas todas. El grupo aprobó los planes, pero una vez más no se alcanzó ninguna decisión de grupo formal.

## RESULTADOS

En la figura 2 se resumen los resultados del experimento en forma gráfica. Se presentan interrupciones en las curvas de producción porque por uno o dos días se pagó a esos grupos según su trabajo por tiempo. El grupo de no participación mejoró poco respecto a sus anteriores tasas de eficiencia. Casi de inmediato se desarrolló resistencia, tras ocurrir el cambio. Hubo expresiones obvias de agresión contra la administración, como conflictos con los ingenieros de métodos, expresiones de hostilidad hacia el supervisor, restricción deliberada de la producción y falta de cooperación con el supervisor. En los primeros cuarenta días hubo 17% de renuncias. Se llenaron protestas contra la tasa por pieza, pero al comprobar la tasa, se halló que resultaba un tanto "holgada".

El grupo con representación manifestó una curva de reaprendizaje excepcionalmente bue-

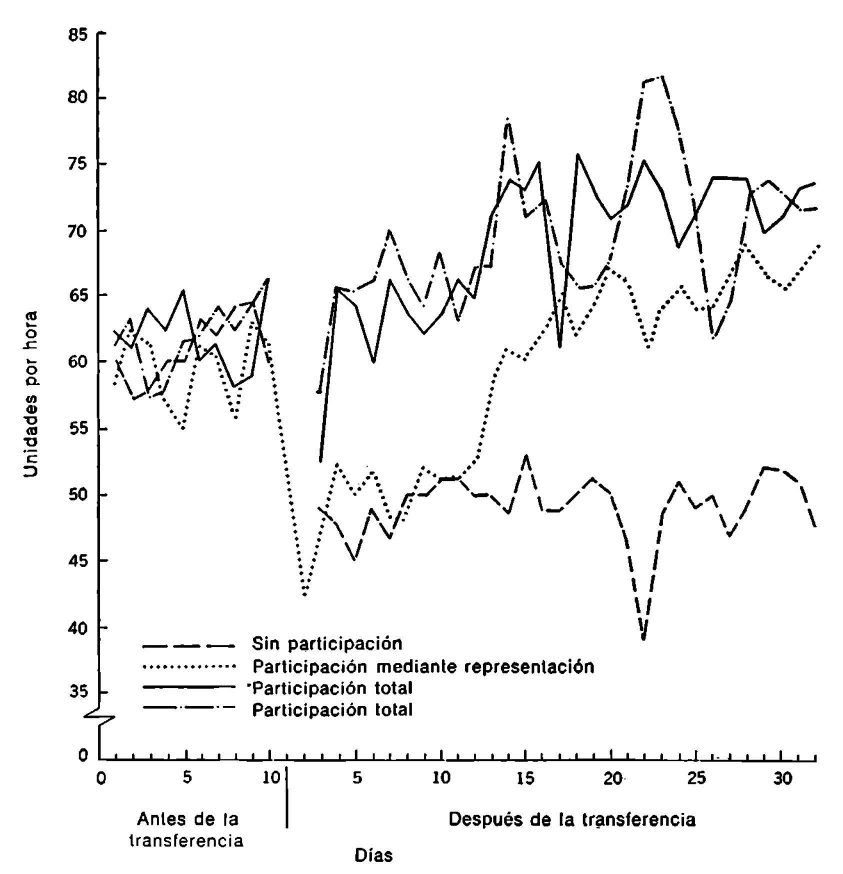



**FIGURA 2. Efectos de la participación mediante la representación y la representación total durante la recuperación, tras una transferencia fácil.**

na. Después de catorce días, el grupo promediaba sesenta y un unidades por hora. Durante los catorce días la actitud fue cooperativa y permisiva. Trabajaron bien con los ingenieros de métodos, el equipo de adiestramiento y el supervisor. (El supervisor fue la misma persona en el caso de los dos primeros grupos.) En los primeros cuarenta días no hubo renuncias en este grupo, que pudo haber presentado mejor marca de aprendizaje de no haber andado escaso el trabajo durante los primeros siete días. En los primeros cuarenta días se registró un solo acto de agresión contra el supervisor. Debe indicarse que los tres obreros especialmente representativos se recuperaron al mismo ritmo que el resto del grupo.

Los grupos de participación total se recuperaron con mayor rapidez que los otros. Tras una ligera caída en el primer día de cambio, las tasas de eficiencia regresaron al nivel anterior al cambio y manifestaron un progreso sostenido de ahí en adelante, hasta un nivel 14% más elevado que el nivel anterior al cambio. No se les dio adiestramiento adicional tras el segundo día. Trabajaron bien con sus supervisores y no se observaron en estos grupos indicios de agresión. En los primeros cuarenta días no hubo renuncias en ninguno de esos grupos.

(Un quinto grupo experimental, compuesto de solo dos obreras costureras, fue transferido con la técnica de participación total. Su nuevo trabajo resultó de los más difíciles en la fábrica, en contraste con los fáciles trabajos de los otros cuatro grupos experimentales. Como era de esperar, la técnica de participación total produjo una tasa de recuperación inusitadamente rápida y un nivel final de producción muy por arriba del nivel anterior a la transferencia.)

En el primer experimento, el grupo de no participación no progresó tras la transferencia por un periodo de 32 días. Al finalizar

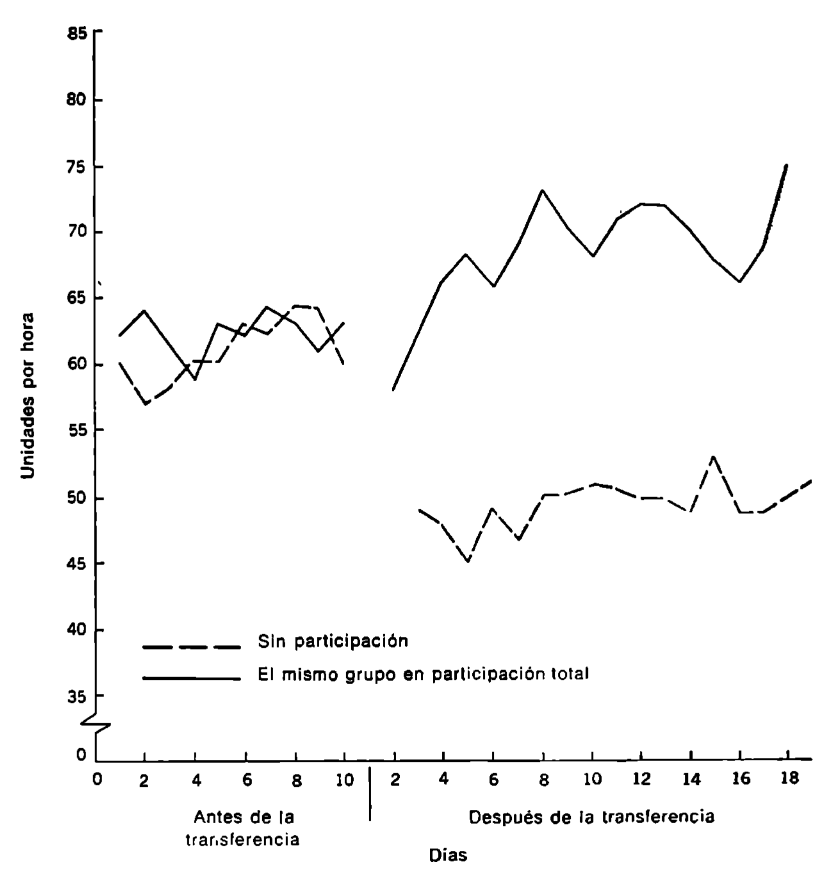



**FIGURA 3. Comparación en el mismo grupo de los efectos de no participar con el procedimiento de participación total.**

ese periodo, se desbandó el grupo y los obreros fueron reasignados a nuevos trabajos diseminados por toda la fábrica. Dos meses y medio después de tal separación, los trece miembros restantes del grupo original de no participación quedaron reunidos de nuevo como grupo para un segundo experimento (experimento II).

Este segundo experimento consistió en transferir al grupo a un nuevo trabajo mediante la técnica de participación total. El nuevo trabajo de planchado era parecido en dificultad al nuevo trabajo del primer experimento. En promedio, implicaba el mismo grado de cambio. En las reuniones no se hizo referencia a la conducta anterior del grupo al ser transferido.

Los resultados del segundo experimento contrastaron muchísimo con los del primero (véase figura 3). Con la técnica de participación total, el mismo grupo recobró rápidamente su anterior tasa de eficiencia y, como los otros grupos bajo este tratamiento, adquirieron un nuevo y más alto nivel de producción. No hubo agresión o agitación en el grupo 19 días después del cambio —notable modificación respecto a la anterior conducta tras la transferencia. Se expresó cierta preocupación por su *status,* pero ello se resolvió en una reunión de su delegado electo, el agente del sindicato y un representante de la administración.

## INTERPRETACIÓN

Es el propósito de esta sección explicar la caída en la producción, ocasionada por la transferencia, las distintas tasas de recuperación en los tres tratamientos experimentales, los aumentos respecto a los anteriores niveles de producción en los grupos de participación y las distintas tasas de agresión y de reacomodo.

El primer experimento demostró que la tasa de recuperación es directamente proporcional al grado de participación, y que las tasas de reacomodo y agresión son inversamente proporcionales al grado de participación. El segundo experimento demostró más conclusivamente que los resultados obtenidos dependen del tratamiento experimental más que de factores de la personalidad como la capacidad o lo agresivo de la persona, pues individuos idénticos dieron resultados diferentes en el tratamiento de no participación, en contraste con el tratamiento de participación total.

Al parecer, la participación total tiene el mismo tipo de efecto que la participación mediante la representación, pero la primera influye de modo más enérgico. Respecto a las tasas de recuperación, tal diferencia no es inequívoca pues, infortunadamente, se embrolló el experimento. Poco después de la transferencia, por un periodo de siete días, el último grupo no tuvo materiales suficientes para trabajar. Por ello la lenta recuperación durante ese periodo se debe en parte al trabajo insuficiente. Sin embargo, en los días subsecuentes hubo un abastecimiento adecuado de trabajo y persistió la tasa diferencial de recuperación. Por consiguiente, nos inclinamos a creer que la participación mediante la representación produce una recuperación más lenta que la participación total.

Antes de discutir los detalles de por qué la participación produce una moral más elevada, ha de considerarse la naturaleza de los niveles de producción. Al examinar los índices de producción de cientos de individuos y grupos de esta fábrica, sorprende la constancia del nivel de producción. Aunque las diferencias entre los individuos, por su tasa de eficiencia, son muy grandes, casi cada obrero experimentado mantiene un nivel de producción bastante estable, si se dan condiciones físicas constantes. Con frecuencia el nivel dado se mantendrá a pesar de grandes cambios en las condiciones técnicas de trabajo.

Como Lewin indicara, puede considerarse este tipo de producción como un proceso casi estacionario; en el trabajo en proceso el obrero está siempre cosiendo nuevas prendas, sin embargo, el nivel del proceso permanece relativamente estacionario (3). Por ello, hay características constantes del proceso de producción que permiten establecer leyes generales.

Al estudiar la producción como un equilibrio casi estacionario, nos interesan dos tipos de fuerzas: *a)* fuerzas de producción en dirección descendente y *b)* fuerzas de producción en dirección ascendente. En esa situación manejamos varias de ambas fuerzas, las ascendentes, que tienden a aumentar el nivel de producción y las descendientes, que tienden a disminuirlo. Sin embargo, en el presente experimento no hay método para medir independientemente todas las fuerzas componentes, asciendan o desciendan. Esas diversas fuerzas componentes ascendentes se combinan en una fuerza ascendente resultante, y las varias fuerzas componentes descendentes se combinan en una fuerza descendente resultante. Mucho puede inferirse sobre las fuerzas relativas de esas fuerzas resultantes.

Donde encontremos un equilibrio casi estacionario, las fuerzas ascendentes y descendentes resultantes se oponen en dirección e igualan sus fuerzas en el nivel de equilibrio. Claro, cualquiera de las fuerzas resultantes puede fluctuar por un periodo corto de tiempo, de modo que las fuerzas pueden no estar igualmente balanceadas en determinado momento. Sin embargo, en un periodo de tiempo mayor, y en promedio, las fuerzas se equilibran. Se presentan variaciones respecto al promedio, pero existe la tendencia a regresar al nivel promedio.

Justo antes de que se les transfiriera, todos los grupos de ambos experimentos han alcanzado un nivel estable de equilibrio apenas por encima de la producción estándar de sesenta unidades por hora. Este nivel fue igual a la tasa de eficiencia promedio en toda la fábrica durante el periodo experimental. Como este nivel de producción permanece constante, sin aumentar y sin disminuir, podemos estar seguros que la intensidad de la fuerza resultante ascendente fue igual a la intensidad de la fuerza resultante descendente. Se mantuvo este equilibrio de fuerzas todo el tiempo que la producción se mantuvo estacionaria a ese nivel. Pero las fuerzas cambiaron notablemente tras de la transferencia, y esas nuevas constelaciones de fuerzas resultaron claramente diversas para los diferentes grupos experimentales.

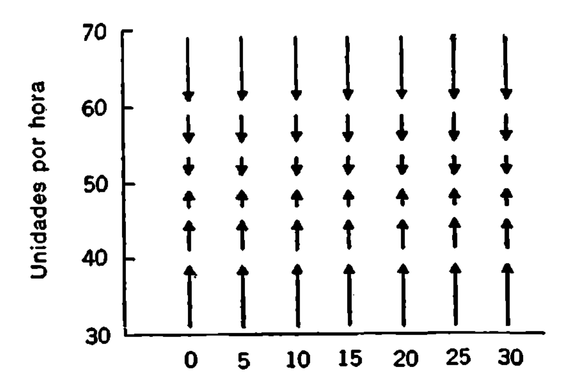



**FIGURA 4. Diagrama esquemático del equilibrio casi estacionario para el grupo de no participantes, tras de la transferencia.**

En el grupo de no participación el periodo posterior a la transferencia es de equilibrio casi estacionario en un nivel inferior, y las fuerzas no cambian durante el periodo de treinta días. La fuerza ascendente resultante permanece igual a la fuerza descendente resultante, y el nivel de producción permanece constante. En la figura 4 se muestra esquemáticamente el campo de fuerza para ese grupo. Sólo se muestran las fuerzas resultantes. El vector representa la intensidad de la fuerza, y la punta de la flecha representa el punto donde se aplica la fuerza; es decir,

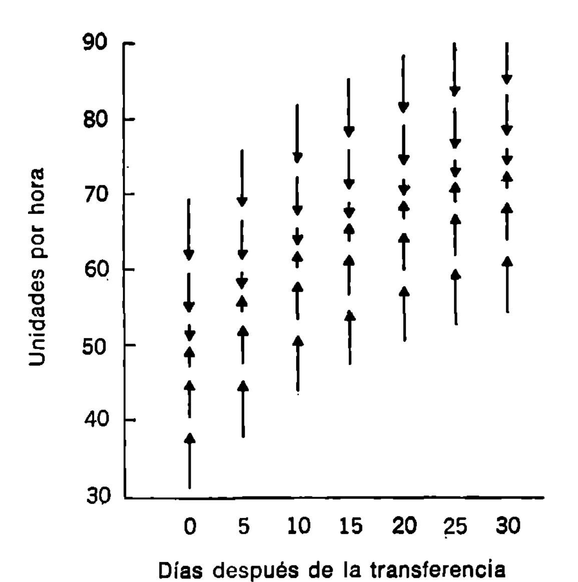



**FIGURA 5. Diagrama esquemático del equilibrio casi estacionario para los grupos experimentales, después de la transferencia.**

el nivel de producción y el momento en que se aplicó la fuerza. Así las fuerzas son iguales y opuestas sólo en el nivel de cincuenta unidades por hora. En niveles mayores de producción, las fuerzas descendentes son mayores que las ascendentes, y en niveles inferiores de producción, las fuerzas ascendentes son más intensas que las fuerzas descendentes. Así, hay la tendencia a mantener el equilibrio a una tasa de eficiencia de cincuenta.

La situación para los otros grupos experimentales, tras la transferencia, puede considerarse como un equilibrio casi estacionario de tipo diferente. La figura 5 da un diagrama esquemático de las fuerzas resultantes para todos los grupos de participación. En cualquier nivel de producción, como 50 unidades por hora o 60 unidades por hora, tanto las fuerzas ascendentes resultantes como las fuerzas descendentes resultantes cambian en el periodo de treinta días. Durante ese tiempo el punto de equilibrio, que empieza en cincuenta unidades por hora, gradualmente se eleva hasta alcanzar un nivel de más de 70 unidades por hora al cabo de 30 días. Sin embargo, otra vez el nivel de equilibrio tiene el carácter de un "campo de fuerza central" en que, en cualquier punto del campo total, la resultante de las fuerzas ascendentes y descendentes busca el nivel de equilibrio.

Para entender cómo las diferencias existentes entre los tratamientos experimentales y los de control produjeron las diferencias en los campos de fuerza representados en las figuras 4 y 5, no basta sólo considerar las fuerzas resultantes. También deben tomarse en cuenta las fuerzas componentes de cada fuerza resultante.

En cada fuerza resultante hay tres fuerzas componentes principales.

Tres fuerzas componentes principales influyen en la producción en dirección descendente: *a)* lo difícil del trabajo; *b)* la fuerza correspondiente a evitar la tensión, y *c)* una fuerza correspondiente al estándar de grupo para restringir la producción a un nivel determinado. Tres fuerzas componentes adicionales componen la fuerza resultante ascendente en dirección de una mayor producción: *a)* la fuerza correspondiente a la meta de la producción estándar; *b)* la fuerza correspondiente a presiones inducidas por la administración mediante la supervisión, y *c)* una fuerza correspondiente al estándar de

grupo de la competición. Ahora examinaremos cada una de esas seis fuerzas componentes.

## La dificultad del trabajo

La dificultad del trabajo es para todos los obreros una de las fuerzas descendentes de producción. Desde luego, lo difícil del trabajo es relativo a la capacidad del obrero. Un trabajo determinado puede ser muy difícil para un obrero poco capacitado, pero relativamente fácil para uno muy capacitado. En caso de transferencia, entra en el cuadro un nuevo elemento de dificultad. Por algún tiempo el nuevo trabajo resulta mucho más difícil, pues al obrero le falta capacidad para ese trabajo particular. Además de las dificultades experimentadas por cualquiera que aprende, a menudo la transferencia provoca la dificultad extra de la inhibición proactiva. Cuando el nuevo trabajo es similar al viejo, habrá un periodo de interferencia entre las dos habilidades diferentes, pero similares, que se requieren. Por esta razón el obrero eficiente, cuya capacidad se ha vuelto casi inconsciente, puede sufrir una caída tan grande como el obrero mucho menos eficiente. Excepto por el experimento con solo dos obreros, la dificultad de esos trabajos fáciles no explica las distintas tasas de recuperación, pues tanto la dificultad inicial como el grado de cambio quedaron igualados en esos grupos. Probablemente los dos obreros cayeron aún más y se recuperaron con mayor lentitud que cualquiera de los otros tres grupos de participación total, dado el grado de mayor dificultad del trabajo.

## Evitar la tensión

La fuerza hacia una producción menor, que corresponde a lo difícil del trabajo (o la falta de habilidad en la persona) tiene como carácter ser una fuerza restrictiva; esto es, actúa para evitar la locomoción, más bien que como fuerza impulsora que provoca la locomoción. Sin embargo, en toda producción hay una fuerza impulsora íntimamente relacionada que busca la producción menor; a saber, el "evitar la tensión". Se supone que trabajar demasiado y trabajar muy rápido produce una tensión desagradable; en correspondencia a esa valencia negativa existe una fueza impulsora en dirección opuesta; a saber, tomarlo con calma o trabajar más lento. A mayor nivel de producción, mayor tensión y, de ser iguales otras cosas, más intensa la fuerza descendente para evitar la tensión. Por lo mismo, a mayor dificultad en el trabajo, más intensa la fuerza correspondiente para evitar la tensión. Pero a mayor habilidad del obrero, menor tensión y menor intensidad en la fuerza para evitar la tensión. Por consiguiente:

## Proposición 5

La intensidad de la fuerza para evitar la tensión = a la dificultad del trabajo × el

$$\frac{\text{nivel de producción}}{\text{habilidad del obrero}}$$

El tratar de evitar la tensión no puede explicar las diferentes tasas de recuperación de los tres grupos experimentales, en el experimento I, dada que la dificultad del trabajo, el nivel de producción y la capacidad quedaron igualados en el momento inmediato a la transferencia. Sin embargo, después, cuando los tratamientos experimentales habían producido un nivel de producción mucho más elevado, se vieron sometidos estos grupos a una fuerza descendente en aumento para evitar la tensión, que fue mayor que en el grupo no participación del experimento I. Es obvio que otras fuerzas resultaron lo bastante intensas como para vencer esta fuerza dirigida a evitar la tensión.

## Meta de la producción estándar

Al tomar en cuenta las actitudes negativas hacia la transferencia y la resistencia a ser transferido, hay varios aspectos importantes en la meta compleja de alcanzar y mantener el nivel de sesenta unidades por hora. Si el obrero no llega al estándar, se siente atraído por esa meta, pues significa éxito, un *status* alto a ojos de sus compañeros, mejor paga y seguridad de trabajo. Por otra parte, hay una intensa fuerza contra el hecho de permanecer por debajo del estándar, pues ese nivel más bajo significa fracaso, un *status* bajo, bajo salario y el peligro de ser despedido. Así, queda claro que la fuerza ascendente correspondiente a la meta de producción es-

tándar será, de hecho, fuerte para el transferido que haya caído por debajo del estándar.

Queda igualmente claro que quien acepta el estereotipo sobre la transferencia, manifiesta esa fuerte resistencia a ser cambiado. Se ve a sí mismo fracasando y perdiendo *status,* paga y tal vez incluso el empleo. De ello resulta un nivel de aspiración disminuído y una fuerza debilitada hacia la meta de la producción estándar.

Tal debilitamiento de la fuerza hacia sesenta unidades por hora parece haberse presentado en el grupo de no participación del experimento I. Por otra parte, los tratamientos de participación parecen haber implicado obreros al diseñarse el nuevo trabajo y al decidir las nuevas tasas por pieza, de tal modo que no perdieron la esperanza de volver a la meta de producción estándar. Así, la participación provocó una fuerza más fuerte hacia la producción más elevada. Sin embargo, esta fuerza, por sí sola, apenas puede explicar las grandes diferencias que existen en la tasa de recuperación entre el grupo de no participación y los grupos experimentales. Desde luego, no explica por qué estos últimos llegaron a un nivel tan por arriba del estándar.

## Presión ejercida por la administración

Todos los obreros por abajo del estándar son presionados por la administración para que logren una mayor producción. Tal presión no es un tratamiento duro y autocrático que implique amenazas; más bien toma la forma de persuación y aliciente por parte de los supervisores. Intentan inducir al obrero de tasa baja a mejorar su actuación y a obtener la producción estándar.

Ese intento de inducir una fuerza psicológica en otra persona puede provocar distintos resultados. En primer lugar, la persona puede ignorar el intento del agente inductor, en cuyo caso ninguna fuerza inducida actúa sobre la persona. Por otra parte, el intento puede tener éxito, de modo que sí exista la fuerza inducida sobre la persona. De ser iguales las otras cosas, siempre que la fuerza inducida actúe sobre la persona, ésta se moverá en dirección de la fuerza. La fuerza inductora que dependa del campo de poder del agente inductor —algún otro individuo o grupo— dejará de existir cuando se retire el campo de poder inductor. En este respecto se diferencia de la fuerza "propia" que se deriva de las necesidades y metas propias de la persona.

La reacción de la persona a la fuerza inducida efectiva variará en dependencia de, entre otras cosas, la relación de la persona con el agente inductor. La fuerza inducida por un amigo puede aceptarse de tal modo que actúe más bien como fuerza propia. Puede resistirse y rechazarse la fuerza efectiva inducida por un enemigo, de modo que la persona la acata a desgana y manifiesta signos de conflicto y tensión. Así, además de lo que podría llamarse una fuerza inducida "neutral", también se distingue una fuerza inducida *aceptada* y una fuerza inducida *rechazada.* Naturalmente, el aceptar o rechazar una fuerza inducida puede variar en grado, desde cero (esto es, una fuerza inducida neutral) hasta una aceptación o un rechazo muy fuerte. Para explicar la diferencia en carácter entre aceptar y rechazar una fuerza inducida, presentamos estas proposiciones:

### Proposición 6

Aceptar una fuerza inducida suscita en la misma dirección fuerzas "propias" adicionales.

### Proposición 7

Rechazar una fuerza inducida suscita fuerzas "propias" adicionales en dirección opuesta.

Los agravios, la agresión y la tensión en el grupo de no participación, en el primer experimento, indica que rechazaron la fuerza hacia una producción mayor inducida por la administración. El grupo aceptó el estereotipo de que la transferencia es una calamidad, pero el procedimiento de no participación no los convenció de que el cambio fuera necesario, y consideraron al nuevo trabajo y las nuevas tasas por piezas, impuestas por la administración, como arbitrarias y poco razonables.

Los otros grupos experimentales, por el contrario, participaron en el diseño de los cambios y en la determinación de las tasas por piezas, por lo que hablaron del nuevo

trabajo como de "nuestro trabajo" y de las nuevas tasas como de "nuestras tasas". Así, aceptaron la nueva situación y aceptaron la fuerza inducida por la administración para lograr una producción más elevada.

Al aceptar los grupos experimentales y al rechazar el grupo de no participación las fuerzas inducidas por la administración, puede deducirse (dadas las proposiciones 6 y 7) que las primeras tenían fuerzas "propias" adicionales hacia una producción mayor, mientras que el último tenía fuerzas "propias" adicionales hacia una producción menor. Esta diferencia ayuda a explicar la mejor tasa de recuperación de los grupos de participación.

## Estándares de grupo

Tal vez la fuerza más importante que afecta la recuperación, en el procedimiento de no participación, sea el estándar de grupo decidido por el grupo que restringía el nivel de producción a cincuenta unidades por hora. Evidentemente ese acuerdo explícito de restringir la producción se relaciona con el rechazo por parte del grupo como arbitrario y poco razonable el cambio y el nuevo trabajo. Acaso tenían ligeras esperanzas de demostrar que no podía obtenerse la producción estándar y, por ello, de obtener una tasa por pieza más favorable. De cualquier modo, hubo un definitivo fenómeno de grupo, que afectó a todos los miembros del grupo. Ya se ha mencionado el sorprendente ejemplo del planchador cuya producción se restringió en la situación de grupo hasta un nivel inferior por mitad al que alcanzaba individualmente. En el grupo no participación también sería de suponer que el grupo indujera intensas fuerzas en los miembros. Cuanto más se desvíe el miembro del estándar, más insistirá el grupo en que se conforme al estándar, pues tales desviaciones niegan toda posibilidad de que la administración aumente la tasa por pieza y al mismo tiempo expone a todos los miembros a una presión administrativa en aumento. Así, las diferencias individuales en los niveles de producción deben quedar nítidamente reducidas en este grupo tras de la transferencia.

En todos los grupos se analizaron las diferencias individuales existentes dentro de cada grupo en los niveles de producción. En el experimento I se compararon los 40 días anteriores al cambio con los 30 días posteriores a él; en el experimento II, los 10 días anteriores al cambio con los 17 días posteriores a él. Como medida de variación, cada día se calculó la desviación estándar para cada grupo. Las desviaciones estándar promedio de cada día, antes y después del cambio, fueron:

| *Experimento I* | *Antes del cambio* | *Después del cambio* |
|---|---|---|
| No participación | 9.8 | 1.9 |
| Participación por representación | 9.7 | 3.8 |
| Participación total | 10.3 | 2.7 |
| Participación total | 9.9 | 2.4 |
| *Experimento II* | | |
| Participación total | 12.7 | 2.9 |

A decir verdad, existe una notable disminución en las diferencias individuales dentro del grupo no participación, tras su primera transferencia. De hecho, restringir la producción provocó una variación menor que en cualquier otro grupo. Así, podemos concluir que el estándar de grupo a 50 unidades por hora suscitó vigorosas fuerzas inducidas por el grupo, que fueron importante componente del campo de fuerza central mostrado en la figura 4. Es obvio que para el grupo no participación, el equilibrio casi estacionario tras la transferencia, tiene un gradiente inclinado hacia el nivel de equilibrio de 50 unidades por hora; la intensidad de las fuerzas aumentó rápidamente por arriba y por debajo de este nivel. También queda claro que el estándar de grupo para restringir la producción es causa importante de que falte la recuperación en el grupo de no participación.

La tabla de variaciones también indica que los tratamientos experimentales redujeron notablemente la variación en los otros cuatro grupos tras la transferencia. En el grupo de participación por representación, un estándar de grupo de competición individual produjo esta pequeñísima reducción de variación. Poco después de la transferencia, el supervisor informó de la existencia de competiciones entre los miembros del grupo. Tal competición constituyó una fuerza hacia una producción más elevada, que produjo una buena recuperación de estándar y llevó el progreso más allá de tal estándar.

Los grupos de participación total manifestaron una reducción mayor en la variación tras la transferencia. Se transfirieron esos dos grupos en el mismo día. Entre los dos grupos se desarrolló un sentido de competición, que evidentemente produjo fuerzas más vigorosas en los miembros que la competición individual, y que resultó ser un efectivo estándar de grupo. El estándar ascendió gradualmente a niveles de producción cada vez más altos con lo que el grupo no sólo alcanzó sus niveles anteriores de producción, sino que los excedió en mucho.

Es probable que la cohesión de grupo determine en mucho la fuerza de esos estándares de grupo (1). Al parecer, que se use ese poder del grupo sobre los miembros para aumentar o disminuir la productividad depende del uso de la participación (4).

### Reacomodo y agresión

Ahora volvemos a nuestra teoría preliminar sobre la frustración y vemos que admite varias revisiones. La proposición 5 ha aclarado lo difícil del trabajo y su relación con la habilidad y con evitar la tensión. Ahora sabemos que la fuerza impulsora[1] negativa correspondiente a la valencia negativa de un salario bajo, un *status* bajo, el fracaso y la inseguridad de trabajo. El reacomodo no sólo resulta de la frustración producida por el conflicto de esas dos fuerzas, sino también de un intento directo de escapar del campo de esas valencias negativas. En los miembros del grupo no participación, el estándar de grupo para restringir la producción impidió la huída aumentando la producción, de modo que renunciar al empleo era la única salida posible. En los grupos de participación, por el contrario, tanto los estándares de grupo como las fuerzas propias adicionales resultantes de aceptar las fuerzas inducidas por la administración se combinaron e hicieron de la producción en aumento la senda distinguible para escapar de esas zonas de valencia negativa.

Al considerar el reacomodo como una forma de huir del campo, no basta sólo mirar el presente psicológico; también debe tomarse en cuenta el futuro psicológico. Rara vez decide el empleado renunciar al empleo sólo de acuerdo con una frustración momentánea o a una situación actual indeseable. Por lo general renuncia cuando considera igual de desesperado lo futuro. De hecho, el obrero transferido por el procedimiento usual de la fábrica (incluyéndose el grupo de no participación) enfoca de modo realista la probabilidad de seguir fracasando pues, como ya se ha indicado, no logran recuperar el estándar de producción el 62% de los transferidos. Por ello, la tasa más elevada de renuncias tras la transferencia, en comparación con los resultados de los no transferidos, surge de un punto de vista más pesimista respecto al futuro.

El procedimiento de no participación hizo que los miembros consideraran a la administración como un campo de poder hostil. Rechazaron las fuerzas inducidas por este campo de poder hostil, y se desarrollaron dentro del grupo estándar de grupo que restringieron la producción, como oposición a la administración. En este conflicto entre el campo de poder de la administración y el campo de poder del grupo, el grupo intentó reducir la fuerza del campo de poder hostil en relación a la fuerza de su propio campo de poder. Se logró tal cambio de tres maneras: *a)* el grupo aumentó el poder propio, al desarrollar grupo más cohesivo y mejor disciplinado; *b)* aseguraron la ayuda de "aliados" al obtener apoyo del sindicato para presentar una queja formal contra la nueva tasa por pieza; *c)* atacaron directamente el campo de poder hostil mediante agresiones contra el supervisor, el ingeniero de tiempo y la administración. Así, la agresión no sólo se derivó de la frustración individual, sino también del conflicto entre dos grupos. Más aún, esta situación de conflicto ayudó a definir a la administración como agente frustrante y dio a los miembros fuerza para expresar cualquier impulso agresivo producido por la frustración.

## CONCLUSIONES

La administración puede modificar en buena medida, o eliminar por completo, la resistencia del grupo a cambios en los métodos de trabajo y a las tasas por pieza resultantes. Es posible lograr el cambio mediante reunio-

[1] Hacia 60 es algo complejo; en parte es una fuerza impulsora.

nes de grupo en que la administración realmente comunique la necesidad de los cambios y estimule al grupo a participar en el planeo de los cambios.

Para la administración de Harwood, y posiblemente para las administraciones de otras industrias que usan un sistema de incentivo, este experimento tiene importantes inferencias en el campo de las relaciones laborales. Gran parte de las quejas presentadas a Harwood han surgido siempre de un cambio en la situación. Al evitar o al modificar en gran medida la resistencia del grupo al cambio, puede reducirse mucho esta concomitante del cambio. Reducir fenómenos tan costosos como el reacomodo y las lentas tasas de reaprendizaje tiene otra ventaja notable.

La administración de Harwood nota hace tiempo que la acción de investigaciones, como este experimento, es clave única para mejorar la relaciones obreropatronales. Sólo descubriendo los principios fundamentales y aplicándolos a causas verdaderas de conflicto puede hacerse un esfuerzo efectivo e inteligente para corregir los efectos indeseables del conflicto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Festinger, L., y cols. *Theory and experiment in social communication.* Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1950.
2. French, John R. P., Jr. The behavior of organized and unorganized groups under conditions of frustration and fear. *Univ. of Ioawa Studies in Child Welfare,* 1944, **20**, 229-308.
3. Lewin, Kurt. Frontiers in group dynamics. *Human Relations,* 1947, **1**, 5-41.
4. Schachter, S., y cols. An experimental study of cohesiveness and productivity. *Human Relations,* 1951, **4**, 229-238.

# Determinantes de situación en la estructura del liderazgo

*David C. Korten*



El liderazgo ha sido por mucho tiempo tema de considerable interés para las ciencias sociales. Casi cualquier aspecto del liderazgo ha estado sujeto a estudio. Se dedica el presente artículo a ciertos factores de situación que determinan la forma del liderazgo que surgirá en un grupo y que éste aceptará. Se tomarán en cuenta dos problemas fundamentales:

1. ¿En qué condiciones habrá presiones para llegar a un liderazgo autoritario centralizado?
2. ¿En qué condiciones tiene probabilidades de surgir una forma de liderazgo democrático con mayor participación de los miembros?

Aunque esto no es por cierto un tema nuevo, nuestro artículo intenta un enfoque ligeramente más sistemático de los que hasta el momento se han aplicado al tema. Creo que el "modelo" elaborado en el artículo proporciona un marco o una estructura para realizar experimentaciones y desarrollos teóricos adicionales, que tal vez hasta el momento no se hayan logrado.

Estimuló mi interés inicial por realizar este estudio las observaciones que realicé el último verano en Indonesia y Birmania, donde des-

Tomado de *The Journal of Conflict Resolution,* 1962, **6**, 222-235. Reimpreso con permiso del autor y de *The Journal of Conflict Resolution.*

cubrí un fuerte deseo de control centralizado, especialmente entre ciertos altos oficiales del gobierno. Observé que el mismo rasgo empezaba a desarrollarse en Malaya. Recientes noticias venidas de Ghana sugieren que la situación no se limita a Asia.

Particularmente en Indonesia, cuya situación me es más familiar, hubo un intento original de desarrollar una sociedad libre y una economía de libre empresa. En ninguno de los países mencionados hubo una revolución a fondo que estableciera el control centralizado sobre instituciones más democráticas, ni tampoco hubo ningún otro acontecimiento único y totalmente interruptor que pudiera explicar el cambio hacia la centralización. Aunque de cierto existe tensión, la crisis franca que generalmente sirva para explicar el surgimiento de la dictadura no es por completo relevante. Se necesita un enfoque más refinado.

Aunque cada uno de esos países es único en su estilo, parecen tener todos en sus situaciones ciertos elementos comunes, que podrían ser muy importantes para ejercer presión y lograr esas tendencias centralizadoras. Mencionar tales elementos servirá como punto de partida de la discusión.

1. Todos ellos se encuentran, en cierto sentido, en un estado de pulsión elevada. Existe el fuerte deseo, al menos entre los elementos principales de la población, de mejorar y desarrollarse.
2. A más de la pulsión de desarrollo, existe una pulsión relacionada, pero separada, por un *status* nacional, que compense sentimientos de *status* inferior, desarrollados durante los años de dominio colonial.
3. Existe un sentido de crisis, íntimamente relacionado con el estado de pulsión elevada y en parte derivada de los resultados adversos autoimpuestos de los muchos programas intentados.
4. Se establece una estructura de meta razonablemente definida, que puede detallarse a fondo y específicamente en planes de cinco años, ocho años, etcétera. Ello establece metas de producción y medidas de bienestar que han de obtenerse en periodos de tiempo específicos.
5. Todos estos países poseen un bajo nivel de capacidad técnica y un entendimiento mal desarrollado de las fuerzas económicas con que deben lidiar. La senda hacia la meta es poco clara y ellos intentan forzar la claridad mediante el control, aunque carecen en muchos casos de un entendimiento real, necesario para lograr el control efectivo.

## DESARROLLO DE UN MODELO CONCEPTUAL

El primer problema es elaborar un marco de trabajo en el que puedan estudiarse e interrelacionarse las variables importantes que presionan para hacer cambios estructurales. A partir de ese marco o modelo es posible, entonces, seguir el camino que lleva al grupo o a la sociedad de una forma de liderazgo democrático a uno autoritario, y compararlos con las fuerzas que conducen al grupo en dirección opuesta, de una forma autoritaria a una democrática.

Este artículo ofrece una proposición simplificada, que facilite el estudio inicial, aunque la simplificación, hasta el grado en que la proponemos, puede no ser por completo realista y, desde luego, no cubre todos los casos posibles. Por ejemplo, no se ha intentado manejar formas de liderazgo *laissez faire.*

Por el momento pensaremos en un espacio bidimencional representado por una matriz de cuatro celdas. El propósito es representar grados discretos de liderazgo autoritario y demócrata contra grados discretos de estructura de meta elevada y de estructura de meta baja. La figura 1 ejemplifica esto. En el transcurso de la exposición quedarán claras las razones para incluir las dimensiones de estructura de meta elevada y baja.

En las páginas siguientes se intentará caracterizar cada una de esas dimensiones. Aunque se comprenda que esas dimensiones existen de hecho como un continuo, aquí se tratan como discretas con propósitos de simplificar la exposición.

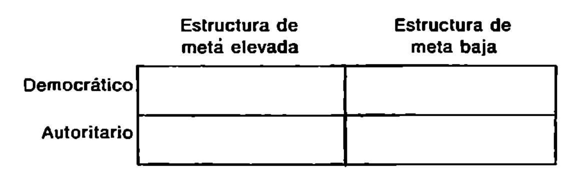



**FIGURA 1. Dos dimensiones de liderazgo.**

### Estructura de meta

Aunque en realidad no me satisfacen los términos *estructura de meta elevada* y *baja*, pues no describen claramente los conceptos que tengo en la mente, aún no encuentro un término que sea substancialmente mejor en ese respecto. Por esta razón sugiero evitar preconcepciones sobre lo que los términos representan, para desarrollarlas conforme a la discusión que sigue.

Considerar las metas figura al principio del estudio en una discusión comparativa del comunismo ruso, con su actual liderazgo autoritario, y la democracia norteamericana. En el enfoque de los Estados Unidos subrayo más *cómo* deseamos progreso que en *dónde* lo queremos, haciendo hincapié así en el método más bien que en el resultado. De hecho, nuestra meta es continua, y aunque buscamos progreso material y espiritual continuo, no decidimos metas específicas y no establecemos programas cronológicos. En mucho, nuestras metas son *no operacionales*.[1]

Por otra parte, los rusos buscan crear un sistema de vida que aún no logran. Su orientación estatal busca un logro futuro e implica subrayar los cambios y no la preservación. Sus metas son bastante concretas u *operacionales* en cosas como sobrepasar los resultados industriales del mundo libre y comunizar el mundo. Tales metas asumen mucha importancia y hacen establecer un plan de logros definitivo.

Creo que esas diferencias de meta pueden ser muy importantes para ayudar a explicar las diferencias existentes en las formas de gobierno adoptadas. Tomar en cuenta esos factores me hizo adoptar los términos estructura de meta elevada y baja, que se refieren a la claridad de expresión o de estructuración de las metas futuras que el grupo quería lograr. Según elaboraba el modelo, la descripción se descompuso hasta cierto grado, pues se halló que la claridad cognoscitiva no era tan esencial como la calidad final. Todavía no encuentro ninguna alternativa que sea una mejora real. El concepto original aún encaja muy bien en el modelo final, pero el modelo actual no es tan limitador como el original.

[1] March y Simon (10, 155) desarrollan el concepto de *metas operacionales* y *no operacionales*. "Cuando se percibe que los medios de probar las acciones relacionan una meta o criterio determinados con posibles cursos de acción, al criterio se le llamará funcional. De otro modo, el criterio será no funcional."

### Estructura de meta elevada

En esta situación nos ocuparemos de los grupos con metas bastante específicas y de importancia en el consenso de la opinión del grupo. Se considera al grupo como el medio para realizar tareas o funciones que conduzcan a esas metas. En general no lo caracteriza el deseo de mantener el *statu quo*, sino más bien el deseo de trabajar para lograr una nueva situación o algo que hasta el momento no ha logrado el grupo. Las metas de grupo asumen considerablemente mayor importancia que las metas individuales. Para los individuos, lograr una meta de grupo es prerrequisito para lograr las metas propias.

En ciertas situaciones puede existir una amenaza específica al *statu quo*, venida de fuentes externas al grupo. En tal caso, la "nueva situación" sería el *statu quo* con la amenaza eliminada. De haber ocurrido ya una crisis, la meta podría ser *recapturar* el *statu quo anterior*, pero *no mantener* el *statu quo actual*.

### Estructura de meta baja

El grupo con estructura de meta baja tendrá menos metas *de logro* compartidas, o éstas serán menos importantes. Probablemente podrán relacionarse las metas que existen para mantener funciones rutinarias necesarias para mantener el *statu quo* o para hacer en él ligeros reajustes. Habrá menos presencia común de metas individuales, y podrá considerarse más social por naturaleza la atracción del grupo. Tenderá a hacerse hincapié en las metas individuales, más que en las de grupo. Hasta donde la persona se identifique con el grupo, tal identificación se basará probablemente en el atractivo personal o en los medios que el grupo ofrezca para facilitar los esfuerzos personales para lograr metas individuales.

### Ejemplos descriptivos

Un estudio realizado por Back (**1**) es muy útil para describir o caracterizar las interacciones esperadas en las situaciones de

estructura de meta elevada y baja. Dicho estudio discute las diferencias existentes en las interacciones sociales bajo orientaciones distintas hacia la membrecía de grupo.

Dos de las situaciones estudiadas fueron cohesión basada en la ejecución de una tarea y cohesión basada en el atractivo personal. Es de suponer que la interacción, en la estructura de meta elevada, estará mejor caracterizada por eso que se encuentra en el grupo de Back orientado a la tarea, en que "los miembros deseaban completar la actividad rápida y eficientemente; emplearon el tiempo justo para ejecutar la tarea y trataron de emplear ese tiempo sólo para ejecutar la tarea". Hubo un límite absoluto de interacción social, en oposición a la interacción orientada a la tarea.

Tal vez caracterizará mejor a la estructura de meta baja el grupo cuya cohesión se basa en la atracción personal y se hace poco hincapié en la tarea de grupo. Este grupo se interesaba esencialmente por gozar del *statu quo*. La actividad de esos grupos tendía a las "conversaciones largas y placenteras".

El estudio de Sussman (12) sobre las "colectoras de calorías", una organización femenina que supuestamente se reunía para participar en actividades que les hacían perder peso, también proporciona una caracterización similar de las dos situaciones de estructura de meta.

Podrían dividirse los miembros de este club en una de dos clases. Los primeros, aquellos interesados ante todo en buscar apoyo social y simpatías para sus problemas.[2] Estos encajarían en la estructura de meta baja. Se describió al otro grupo como los "dietistas" serios, verdaderamente interesados en realizar actividades que los hicieran perder peso. Estos caerían en la estructura de meta elevada.

Podría describirse un ejemplo razonablemente claro al nivel de comunidad local. En el caso usual, la función y orientación de esta unidad de organización sería proveer servicios de los que depende el individuo para mantener sus ocupaciones personales. Se haría hincapié en funciones relativamente rutinarias como el mantenimiento de las calles, imponer las leyes, proteger de incendios y otros servicios comunes. Esto ejemplificaría una situación de estructura de meta baja.

Podría considerarse a la misma comunidad en la situación de estructura elevada si los ciudadanos trataran en serio de realizar ciertos cambios en su comunidad. Ello podría resultar en una campaña masiva para embellecer la comunidad o un esfuerzo general para atraer nuevas industrias, etcétera. Se alertarían las metas individuales de tener prosperidad personal y su logro quedaría sujeto a que se alcanzaran esas metas de grupo.

## LIDERAZGO

Al discutir el liderazgo democrático y el autoritario, me he basado en las definiciones operacionales elaboradas por White y Lippitt (16, 26). En una etapa posterior se elaborarán más a fondo ciertas características adicionales. Por el momento, esas definiciones funcionales parecen adecuadas a grupos grandes o pequeños. Como ambos conceptos son bien conocidos, poca elaboración adicional parece necesaria en este momento.

### Liderazgo autoritario

1. El líder determina toda política.
2. La autoridad dicta una a una las técnicas y los pasos por seguir, de modo que los futuros pasos que se han de dar siempre que sean en gran medida inciertos.
3. Por lo general el líder dicta a cada miembro su tarea y sus compañeros de trabajo.
4. El líder tiende a ser "personal" al alabar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones.

[2] Hay que señalar la posibilidad de que un grupo esté en ambas estructuras de meta a la vez, según sugieren las observaciones de Sussman. Probablemente esto sea cierto siempre hasta cierto grado, pero el estudio hace pensar que hubo dos grupos distinguibles en las "colectoras de calorías". Al existir tal situación, los dos subgrupos pueden tender a trabajar en oposición, y el efecto total acaso resultara muy destructor para las realizaciones del grupo, como ocurrió en esta situación. Ello puede explicar la ejecución ineficaz de muchas organizaciones informales. Aunque esto constituiría una zona muy interesante de futuros estudios, no nos parece directamente conectado con la discusión en proceso.

### Liderazgo democrático

1. Toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder.
2. Se gana perspectiva de actividad durante el periodo de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir.
3. Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas.
4. Al elogiar o criticar, el líder es 'objetivo" o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo.

## CARACTERÍSTICAS DINÁMICAS DEL MODELO

Hasta el momento solo nos ha preocupado desarrollar definiciones estáticas. Sin embargo, nuestro verdadero interés está en las características dinámicas del modelo: las fuerzas que causan cambios de una a otra celda de la matriz.

### Influencia de la tensión

Usamos el término tensión para incluir la tensión en sí, la motivación, el deseo, etcétera, sin tomar en cuenta la fuente de que pueden surgir. La tensión puede tener uno de dos orígenes. Primero, de un desastre natural o de alguna otra forma de amenaza impuesta desde el exterior. Segundo, la motivación surgida de un nivel incrementado de expectativas, cambios de valores, etcétera. En otras palabras, la tensión surgida en el primer caso es en esencia una amenaza al *statu quo,* como en los casos de crisis en que se amenaza un equilibrio presente. En el segundo caso, la tensión resulta más bien de aumentar el nivel de equilibrio en alguna dimensión de deseo.

El resultado parece casi igual, a pesar de la fuente de tensión, pero las dos situaciones pueden resultar en cierto modo diferentes cuando se experimentan, y pueden tener inferencias ulteriores para refinar el modelo. Tal vez la primera tienda a ser más severa en sus efectos.

Primero dirigiremos nuestra atención a los movimientos en el continuo de la estructura de meta, o más bien a los cambios entre celdas de la estructura de meta elevada y baja mientras el patrón de liderazgo permanece constante. En este punto se probará la afirmación de que un aumento en la tensión de situación hará aumentar la estructura de meta, mientras que reducir la tensión hará reducir la estructura de meta. Esto se ilustra en la figura 2.

| | Estructura de meta elevada | Estructura de meta baja |
|---|---|---|
| Democrático | ← Tensión —— | —— Sin tensión → |
| Autoritario | ← Tensión —— | —— Sin tensión → |

**FIGURA 2. Efectos de la tensión de situación en la estructuración de meta.**

### Tensión y tolerancia de la ambigüedad

En varios estudios se ha intentado relacionar la tensión con la tolerancia de la ambigüedad. Wispe y Lloyd (**17**) estudiaron cuarenta y tres representantes de compañías de seguros de vida, en quienes relacionaron lo productivo de las ventas, la preferencia por organizaciones de grupo permisivas o estructuradas y el grado de amenaza percibido en el ambiente organizativo. Hallaron en quienes percibían poca amenaza en su ambiente una tendencia significativa a preferir liberalidad en la organización de grupo. Los de una orientación de amenaza más elevada preferían situaciones de grupo más estructuradas.

Smock (**11**) halló que los grupos bajo tensión mostraban mayor tendencia a intentar reconocer antes la estructura en una situación ambigua. Más aún, tendían a adherirse con mayor fuerza a su hipótesis anterior al reconocimiento, a pesar de la creciente incongruencia existente entre sus hipótesis y el estímulo.

En un estudio a base de entrevistas, Cohen (**3**) informa que existe una relación sumamente significativa entre la falta de estructura de situación y la percepción de amenaza en el poder ejercido por otros. Este experimento parece sugerir que percibir la amenaza y la ansiedad o tensión causada por tal percepción es reducible si se busca aumentar la estructura de situación.

### Tensión y claridad de la meta

Aunque no se han hallado pruebas empíricas específicas, puede suponerse que, al no haber tensión, el grupo tenderá a mantener metas u objetivos menos estructurados. Esto quiere decir que se busca mantener el *statu quo* cuando las pulsiones están satisfechas y la persona se siente segura. Elaborar metas específicas que pudieran resultar de difícil obtención posibilita el fracaso y crea ansiedad o la presión por obtener esas metas. Una situación de meta menos estructurada resulta más segura y menos amenazante.

Cuando se induce la tensión, el *statu quo* ya no es satisfactorio y se busca el cambio para reducir la ansiedad. Se introduce entonces la meta ambiciosamente no operativa de reducción de la ansiedad. Si la causa de tensión es ambigua, esto en sí servirá para aumentar la ansiedad. Puede esperarse que los primeros esfuerzos busquen reducir la ambigüedad intentando identificar o dar estructura a la fuente de ansiedad.

Se presentará otra fuente de ambigüedad cuando, aunque sea clara la fuente de tensión, no está por completo claro qué acciones pueden tomarse para eliminar la fuente de tensión.

Al parecer, la ansiedad sirve de motivación a tres acciones, que por lógica deben realizarse en secuencia. Completar cualquiera de ellas sirve para reducir en parte la ansiedad.

1. Identificar la fuente de ansiedad
2. Identificar los pasos que han de darse para eliminar la ansiedad
3. Ejecutar los pasos identificados en 2

Las dos primeras partes de la secuencia se preocupan ante todo de reducir la ambigüedad, pero son casi esenciales para lograr acciones planeadas y exitosas (en oposición a las tomadas al azar) para reducir la ansiedad. La ambigüedad es una experiencia frustrante porque erige una barrera a la acción de éxito. Como indicara Lewin (**8,** 255), "una región no estructurada causa el mismo efecto que un obstáculo insalvable. Que los alrededores carezcan de estructura provoca incertidumbre de conducta al no estar claro si un acto nos acercará o nos alejará de la meta."

Torrance (**13**), quien estudió un grupo de 200 hombres de la fuerza aérea que descendieron en paracaídas sobre territorio enemigo durante la segunda Guerra Mundial o durante la guerra de Corea, narra los resultados de situaciones en que no se reduce la ambigüedad. En esas situaciones de sobrevivencia muy tensa, eran obvios dos tipos de obscuridad estructural: *a)* estructura obscura de las sendas hacia la sobrevivencia, y *b)* relaciones inestables entre personas. También halló que esas conducirían probablemente a una conducta al azar o de ensayo y error, o desarrollarían un sentimiento de desesperanza, que por lo general hacía rendirse al enemigo.

Mediante estudios se ha hallado que de no establecerse claridad de meta y de senda en las situaciones tensas, surgirá la tendencia a evitar la situación o a abandonar el grupo.

Gerard (**4,** 397) informó que los sujetos de *status* bajo con metas de grupo poco claras tendían a retirarse de su grupo, a sentirse insatisfechos con sus papeles y a devaluar la efectividad propia.

Weitz (**15**) estudió 474 vendedores de seguros de vida que tendían, por la naturaleza de su ocupación, a sentir una considerable tensión de competencia. A 226 de ellos se les dio un libro detallado en que se describía el trabajo por hacer. No se dio el libro a los otros 248. Hubo una tasa de terminación considerablemente mayor entre quienes la situación no estaba claramente definida.

Debe quedar muy claro que una vez lograda la meta, ya no es meta. Si se ha conseguido la meta y se ha reducido la ansiedad, casi automáticamente el grupo se relocaliza a sí mismo en la situación de estructura de meta baja. Desde luego, esto es buscar un caso "puro". En una organización grande sería particularmente difícil detener todas las metas y eliminar todas las ansiedades en un momento determinado. Sin embargo, conceptualmente parece posible pensar en términos de un índice total de ansiedad y grado de estructura de meta, para situar al grupo en el continuo estructura de meta.

## CAMBIOS DE LIDERAZGO

Los cambios de una celda de estructura de meta a otra son simplemente incidentales respecto a la hipótesis unificada sobre el

desarrollo de presiones al cambio entre el liderazgo democrático y el autoritario.

## Desviaciones "naturales" en los patrones de liderazgo

Aunque es posible que ocurran desviaciones entre liderazgo democrático y autoritario en los niveles de estructura de meta elevada y baja, la hipótesis por comprobar sugiere que *a menos de ejercerse una presión o fuerza externa,* la dirección de los cambios en la estructura de meta elevada sólo irá de democracia a autoritarismo, y en la estructura de meta baja, solo de autoritarismo a democracia. La figura 3 presenta esto de un modo muy sencillo.

| | Estructura de meta elevada | Estructura de meta baja |
|---|---|---|
| Democrático | ← Tensión | Sin tensión → |
| Autoritario | ← Tensión | Sin tensión → |

**FIGURA 3. Dirección de los cambios en patronos de liderazgo.**

## Desviación de tensión alta de liderazgo democrático a liderazgo autoritario

Ya se ha establecido que en condiciones de tensión ejercerán fuertes presiones el desarrollo de metas claras y métodos claramente definidos para obtenerlas. Dando otro paso, también es de suponer que a más atractiva o mejor estructurada la meta, habrá mayor deseo de tomar un camino directo para obtener la meta. Un acento más intenso sobre el logro substituye a la atmósfera social placentera. Esto hace pensar en intentar adquirir control completo sobre cualquier ambigüedad presente en el ambiente, especialmente aquellas que toman la forma de individuos o subgrupos desviados. A mayor urgencia, mayor necesidad de canalizar directamente todos los recursos disponibles hacia la obtención de la meta. A veces esto resulta difícil si se desea mantener verdaderamente las instituciones democráticas.

Los desviados se tejen como barreras creadoras de frustración que se oponen a la obtención de la meta. El modo más directo de eliminar barreras es controlarlas y moverlas a voluntad. Dicho control puede tener dos formas fundamentales. Desde luego, ha de tomarse en cuenta una vez más que en realidad se está manejando un continuo. La primera es el control común a las instituciones democráticas, en que funcionan ciertos límites y el control se efectúa mediante una política de excepciones. Probablemente el logro real de las metas dependerá de la conformidad lograda mediante la aceptación de intereses comunes o mediante presiones sociales de grupo. La segunda forma de control es autoritaria, y busca mantener un control absoluto sobre cada acción ocurrida dentro de la organización. A mayores presiones para realizar una acción colectiva y a mayor tendencia desviacionista dentro del grupo, mayores probabilidades para que guste esta forma de control.

La afirmación de que una organización democrática puede mantenerse con una bien definida estructura de meta queda explícita en el modelo. Quedan por establecerse las condiciones en que esto pueda ocurrir, así como exponer las condiciones en que lo atractivo del autoritarismo será más poderoso.

¿Cuándo se conserva la democracia?

Dada la naturaleza de los métodos de control disponibles en la democracia, se ve que el éxito de ésta frente a una crisis depende en mucho de la cohesión del grupo y de su capacidad para aplicar sanciones mediante la presión social. Esto es más firme si la meta es clara, clara la senda hacia la meta, y si los individuos identifican sus objetivos propios con los objetivos de grupo y están de acuerdo en los métodos para obtenerlos. Esto significa en esencia un mínimo de ambigüedad no resuelta. La afirmación es redundante hasta cierto grado, pues cuando la meta y la senda son claras, casi por definición todos los que estén de acuerdo en la meta o que se identifiquen con el grupo estarán también de acuerdo con la senda. Hasta donde haya desacuerdo, puede considerarse que la meta o la senda contienen elementos ambiguos.[3]

[3] Aunque al parecer esta situación es la más apropiada para mantener un liderazgo democrático en momentos de tensión, o incluso de crisis, puede notarse que también hay el peligro de un acuerdo total, pues en tal caso podría la gente no preocuparse bastante por mantener las restricciones sobre el poder de los líderes. Si quienes están en el poder son oportunistas, esto les da oportunidad de establecer control autoritario. Así, aunque haya terminado la crisis

¿Cuándo hay una desviación hacia el autoritarismo?

La reducción de tensión en sí no proporciona una meta de grupo unificadora dado su extremo carácter más bien no operacional y ambiguo. La cohesión bajo tensión depende hasta cierto grado de algún acuerdo sobre la fuente de tensión, o de la meta, cuya obtención reducirá la tensión. Puede desarrollarse cohesión adicional mediante un acuerdo sobre la senda para lograr la meta. Como la cohesión de grupo se orienta cada vez más a la tarea según aumenta la tensión, se valorará al grupo según su potencial para proporcionar medios que completen la reducción de tensión. Así, a menor acuerdo dentro del grupo sobre cómo obtener el objetivo, menos se sentirá atraído por el grupo el individuo en desacuerdo, y más intentará actuar independientemente, formando grupos de oposición, etcétera.

Es de esperarse que la situación provoque una acción más franca por parte de los líderes para controlar a esos desviados para reducir la ambigüedad a que deben enfrentarse al tomar decisiones. Controlar a los desviados les permite controlar mejor el ambiente y eliminar impedimentos a lo que consideran una acción efectiva. A mayor tensión y a menor claridad y acuerdo general sobre las metas y las sendas hacia ellas, mayor compulsión en los miembros del grupo a centrar el poder en una persona que, en esencia, les promete eliminar la ambigüedad y reducir la tensión. Hook (**7**, 13) indica que "...hasta donde las alternativas permanezcan abiertas, o hasta donde se las considere así, se sentirá la necesidad de un héroe que inicie, organice y conduzca".

El estudio de Waring, Dwyer y Junkin (**14**) demuestra que en las situaciones ambiguas, incluso en niveles muy bajos del continuo, existe la tendencia a confiar en una figura poderosa. Hallaron que durante las comidas, en el primer día pasado en la casa de cuna, los niños estaban más dispuestos a aceptar los consejos de los adultos que después, cuando se sentían en terreno más firme para resistir. En otras palabras, en el periodo inicial de ambigüedad, tendían a acatar al líder autoritario, en quien confiaban para que estructurara la situación.

Hamblin (**5**) halló que en grupos de laboratorio sujetos a crisis aparentes en experimentos de solución de problemas se tendía a reemplazar al líder viejo por uno nuevo si el anterior no daba una solución obvia al problema de la crisis. Hertzler (**6**) analizó treinta y cinco dictaduras tomadas de la historia. Aunque su método no fue tan sistemático y objetivo como pudiera desearse, sus conclusiones concuerdan con la que aquí presentamos (**6**, 160).

> Una masa ofuscada y temerosa, en momentos de crisis, casi siempre está dispuesta a ceder el control a cualquiera que muestre capacidad para manejarla eficientemente. A su vez, esta situación demanda y proporciona una fórmula instantánea de procedimiento social y que prometa atacar dinámicamente los problemas.

Otros experimentos han demostrado la existencia de una sugestionabilidad en aumento en situaciones ambiguas, que aumenta las posibilidades crecientes del líder autoritario para introducir sugerencias deformadoras cuando hay ambigüedad. Luchins y Luchins (**9**) dieron a varios sujetos la tarea de identificar retratos. Influyeron sobre los sujetos el juicio oído de casualidad y la calificación de la comunicación como acertada o errónea por parte del experimentador. Aunque hubo más acuerdo con las comunicaciones verdaderas que con las falsas, fue mayor la conformidad con las comunicaciones falsas y con los fracasos al responder en los retratos ambiguos que en los claros.

Coffin (**2**) realizó una serie de estudios concordes con el presente problema. En un caso usó las pruebas Rorschach como estímulo ambiguo. Se dio a los sujetos un artículo periodístico ficticio, donde se afirmaba que los negociantes y los profesionistas interpretarían las manchas de un modo y los obreros de otro. Con estudiantes universitarios como sujetos, se llegó a la conclusión de "que puede influirse sobre los sujetos no solo mediante la sugestión de aceptar una afirmación sugerida o convenir en ella, sino para que

real, la gente puede descubrir que es incapaz de recobrar el poder que originalmente cedieron a la autoridad central. "Si la democracia es sabia, cooperará de todo corazón con sus líderes y, al mismo tiempo, vigilará los poderes que les ha delegado; tarea difícil, pero que debe resolverse si la democracia no ha de llegar a ser, como lo fue en el pasado, escuela de tiranos" (**7**, 14).

construyan activamente la situación imaginaria de acuerdo con la sugestión recibida". En esta conclusión, no del todo sorprendente, vemos una demostración de laboratorio de una técnica política a menudo usada para forzar juicios en situaciones desfavorables. "Un buen norteamericano reconocerá que... etcétera."

Otro experimento de Coffin (2) revela una correlación baja, pero consistente, entre sugestionabilidad y dificultad en una serie de problemas matemáticos. El grado de sugestionabilidad declina según se adquiere con los años entrenamiento matemático. Esto puede ser de particular importancia para los países subdesarrollados, donde las tareas son en verdad difíciles y el nivel de entrenamiento muy bajo. En esos países es donde existe, al parecer, la mayor susceptibilidad al liderazgo autoritario.[4]

En otro experimento más, realizado por Coffin (2), se usaron estímulos auditivos; también se halló que la sugestionabilidad aumentaba al aumentar la ambigüedad de la tarea asignada.

### Desviaciones del liderazgo autoritario al liderazgo democrático cuando la tensión es baja

En situaciones de tensión baja parece difícil que el liderazgo autoritario pueda mantenerse. Es de esperar que el poder adquirido por la figura autoritaria se reduzca, según informa el estudio de Hamblin (5). Éste halló que la persona más influyente del grupo tenía la influencia mayor (en relación con otros miembros del grupo) durante los periodos de crisis. La influencia decrecía al lograrse la meta, pues entonces se reducía o eliminaba la crisis.

Una vez logradas las principales metas de grupo, la cohesión de éste dependerá una vez más del proceso de socialización. Se dará más importancia a intentar satisfacer las necesidades individuales, que pudieron haber sido sacrificadas o frustradas por el liderazgo autoritario.

Como ocurre en el estudio de White y Lippitt, habrá una satisfacción decreciente con la estructura autoritaria y se deseará la oportunidad de mayor participación individual y autodeterminación. En muchos casos, las expresiones superficiales de este descontento, exhibidas en presencia del líder autoritario, pasarán desapercibidas pero al menos en el estudio de White y Lippitt surgieron claramente tras un análisis cuidadoso.

Se notaron las siguientes expresiones de descontento (16, 74-76).

1. Durante el experimento, cuatro muchachos abandonaron el club y todos lo hicieron durante los periodos de liderazgo autocrático.
2. Diecinueve de los veinte muchachos que hicieron comparaciones entre líderes autocráticos y líderes democráticos prefirieron estos últimos.
3. Los muchachos hicieron significativamente más observaciones de descontento bajo el gobierno autocrático que bajo el democrático.
4. No hubo expresiones de descontento dirigidas contra el líder.
5. Se desconocieron más los enfoques del líder.

En un lapso mayor, según aumenten esos resentimientos debido a la autoridad limitativa, es de esperar que se desarrollen más síntomas francos de descontento.

### Cambios "no naturales" en los patrones de liderazgo

Apenas pueden imaginarse cambios entre el liderazgo democrático y el autoritario que ocurran en direcciones opuestas a las discutidas *si,* en verdad, las variables importantes son como se han descrito. Sin embargo, hay casos de cambios contrarios a la dirección indicada. Podría establecerse que *esos* cambios por lo general no ocurren como aceptación de grupo u otra forma de presión interna, sino que una fuerza superior los impone al grupo. Un dictador militar puede surgir en épocas de indiferencia y establecer control militar; puede asignarse súbitamente un de-

[4] Cuando Hook (7, 238) indica que "una democracia triunfante... puede honrar a sus estadistas, pero debe honrar aún más a sus maestros...", en cierto modo está sugiriendo que la democracia debe ser capaz de disminuir la ambigüedad de las situaciones mediante el conocimiento creciente de las situaciones que tal vez se encuentren, y no confiar en que un líder héroe proporcione la estructura.

partamento o una oficina de alguna firma importante a un nuevo administrador que introduzca un control más centralizado, etcétera. Sí ocurren esos cambios, pero son de naturaleza un tanto artificial en comparación con los procesos que se han estado estudiando.

También parece poco probable un cambio de liderazgo autoritario a democrático en situaciones de tensión elevada, a menos que la fuerza externa en apoyo del liderazgo democrático venza o reemplace a los líderes anteriores, y reduzca así considerablemente la fuente de tensión que ha mantenido en el poder a los líderes autoritarios. Pueden presentarse otros cambios especiales, en que el líder autoritario aparentemente ceda su poder por voluntad propia en épocas de suma tensión; pero tal cosa es rara, y esos casos necesitan de examen individual que determine su relación con el modelo actual.

## LAS CELDAS DE EQUILIBRIO

Debe quedar claro que existen resistencias al cambio en los patrones de liderazgo que están ocurriendo. Las crea la tradición y los intereses establecidos. Así, hay factores restrictivos importantes implicados en evitar los cambios anteriormente indicados. La hipótesis desarrollada solo establece que la dirección de las presiones obligan al cambio, pero no promete que el cambio ocurra de hecho.

La dirección de las presiones sugiere que en la situación de meta sumamente estructurada la celda de equilibrio es aquella en que se ejerce liderazgo autoritario, mientras que existe liderazgo democrático en la situación de estructura de meta baja, en la situación de equilibrio. En el grupo de estructura de meta baja se hará hincapié en submetas individuales, más bien que en metas de organización. En cierto sentido, podría considerarse esto como la naturaleza característica de la democracia, que hace hincapié en el individuo, más bien que en el grupo. En tal situación, se buscará el liderazgo de grupo que ayude al individuo. El autócrata se verá en dificultades para mantener su posición.

Cuando se desarrolla una meta de grupo por completo consumidora, el papel del individuo es servir al grupo, y su única importancia contribuir con él. Tal es la situación en la estructura de meta elevada y es aquí donde la autocracia estará en equilibrio. Un gobierno democrático estará en constante peligro de caer en nuevas ambigüedades y de perder el apoyo del consenso.

### Cómo mantener el equilibrio autoritario

Al parecer, los líderes autoritarios poseen una apreciación particular del equilibrio que actúa para que ellos mantengan el poder en situaciones de alta tensión, con metas sumamente estructuradas. Así, se ve que una de las actividades más importantes del dictador es subrayar las amenazas creadas por enemigos internos y externos, para así mantener la tensión y producir las supermetas que pueden emplearse para unir a la población. La gente debe internalizarlas constantemente.

La "lucha por Irian occidental", reiterada en casi cada discurso público de cada representante oficial, representa en Indonesia tal situación. En los países comunistas, el "enemigo" es la amenaza del capitalismo, representada en particular por los Estados Unidos. Se hace hincapié extremo sobre esto en China comunista, donde los problemas internos son mucho más severos que en Rusia. Se pone considerable dependencia en esas metas centrales para apartar la atención de la gente de las frustraciones experimentadas al satisfacer sus verdaderas metas personales.[5]

En un estudio de Sussman (**12**, 354) hallamos que el líder de grupo intentaba mantener un liderazgo esencialmente autoritario; sin embargo, dicho líder casi no mostraba estar trabajando por obtener o establecer metas de grupo. "Un liderazgo como el existente en los colectores de calorías buscaba obtener poder e influencia personal para la señora Lott, más bien que lograr metas de grupo. El resultado final fue una disgregación y una desorganización totales." El grupo se desintegró y, más tarde, se reorganizó alrededor de otra mujer, más orientada hacia objetivos de meta:

[5] Es de notar que China constituye un caso especialmente complejo, pues se usa la crisis "manufacturada" para estructurar la tensión creada por una crisis interna real. Se busca desarrollar una estructura más consistente, que mantenga al gobierno actual en el poder, cosa que no ocurriría si se permitiera a la estructura desarrollarse alrededor de la verdadera fuente de tensión.

planear programas que animaran a reducir de peso. Esto ejemplifica la pérdida de control sufrida por el líder autoritario al no identificarse con las metas de grupo.

Es interesante indicar otra técnica usada por el liderazgo autoritario para mantenerse en el control. White y Lippitt (16, 26) la mencionan en su definición funcional. "La autoridad dicta técnicas y pasos una a la vez, de modo que los futuros pasos siempre sean inciertos en amplia medida."

Esto sirve a varias funciones. Reduce la ansiedad inmediata, pero hace depender del líder autoritario, para la futura reducción de la ambigüedad al completarse el paso en proceso. También dificulta el valorar el fracaso, ya que es imposible determinar la importancia real de cualquier paso determinado que se tome. Además, no es posible establecer con certeza si el paso presente lleva o no verdaderamente hacia la meta *especificada.* Debe tenerse mucha fe en el autoritarismo. De no aceptarse su labor, la situación se vuelve una vez más intolerablemente ambigua.

## INFERENCIAS

En este momento es difícil discutir aplicaciones específicas del conocimiento detallado de la influencia de esas presiones de situación sobre el liderazgo. Sin embargo, sí es posible sugerir dónde buscar aplicaciones.

El presente estudio tuvo como propósito apoyar un liderazgo democrático o de participación. Para asegurar la preservación de la estructura democrática, al parecer es esencial entender las fuerzas que causan presiones de cambio de la estructura democrática a estructuras de mucho más autoritarismo.

Gracias a un entendimiento mejor será posible acaso evitar situaciones que produzcan esas presiones o establecer contramedidas efectivas que resistan las presiones esperadas en ciertas circunstancias. Esto no solo tiene inferencias en el nivel de política nacional e internacional, especialmente al manejar naciones apenas independizadas, sino que también podrá servir para llevar a cabo las teorías relativamente nuevas centradas en el grupo de administración y organización. El estudio y la organización sistemáticos de las fuerzas que resisten la introducción y la aplicación venturosa de la administración con participación constituyen los primeros pasos para hallar técnicas adecuadas de realización y establecer la situación o el ambiente en que tales tipos de organización puedan perdurar en equilibrio.

En este momento es posible discutir con mayor detalle los problemas de liderazgo en países subdesarrollados, que sirvieron de introducción al artículo. Sin embargo, deben estar razonablemente claras gran parte de las inferencias, y por el momento se dejarán como se presentaron: como estímulo incoador del presente estudio.

De todos modos, el problema central era proporcionar el modelo o "estructura" que pudiera ser adaptado para aplicar a esos problemas específicos de situación. Podría afirmarse lo mismo respecto a sus aplicaciones en la administración con participación.

## RESUMEN

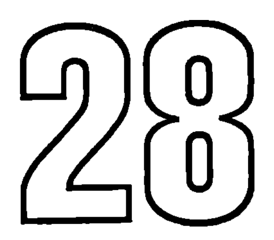
Se desarrolló un modelo que mostrara cómo ciertas fuerzas de situación se desarrollaron para producir cambios entre formas de liderazgo democráticas y autoritarias. Se estableció que cuando las metas de grupo asumen mayor importancia que las metas individuales y existen ambigüedades que dificultan el obtener tales metas, se buscará un liderazgo autoritario que reduzca esas ambigüedades. Cuando las ambigüedades por su naturaleza no crean tensión, es decir, cuando no interfieren con el logro de la meta y el logro de las metas de grupo no es considerado como un acontecimiento necesariamente *anterior* al logro de metas individuales, se buscará un liderazgo más democrático.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS


1. Back, K. W. The exertion of influence through social communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1951, **46**, 9-24.
2. Coffin, T. E. Some conditions of suggestion and suggestibility: A study of some attitudinal and situational factors influencing the process of suggestion. *Psychological Monographs,* 1941, núm. 241.
3. Cohen, A. R. Situation structure, self-esteem, and threat-oriented reactions to power. En la obra de D. Cartwright (Dir.), *Studies in social power.* Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1959.
4. Gerard, H. Unpublished study reported in D. Cartwright and A. Zander (Dirs.), *Group dynamics research and theory.* Evanston, Ill.: Row, Peterson, 1960.
5. Hamblin, R. L. Leadership and crises. *Sociometry,* 1958, **21**, 322-335.
6. Hertzler, J. O. Crises and dictatorship. *American Sociological Review,* 1940, **5**, 157-169.
7. Hook, S. *The hero in history.* Nueva York: John Day Co., 1943.
8. Lewin, K. *Field theory in social science.* Nueva York: Harper, 1959.
9. Luchins, A. S., y Luchins, E. H. Previous experience with ambigous stimulus under various social influences *Journal of Social Psychology,* 1955, **42**, 249-270.
10. March, J. G., y Simon, H. A. *Organization.* Nueva York: Wiley, 1958.
11. Smock, C. D. The influence of stress on the intolerance of ambiguity. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1955, **50**, 177-182.
12. Sussman, M. B. The calorie collectors: A study of spontaneous group formation, collapse, and reconstruction. *Social Forces,* 1956 **34**, 351-356.
13. Torrance, E. P. The behavior of small groups under stress conditions of survival. *American Sociological Review,* 1954, **19**, 751-755.
14. Waring, E. S., Dwyer, F. M., y Junkin, E. Guidance: The case of Ronald. *Cornell Bulletin for Homemakers,* 1939, **418**, 1-112.
15. Weitz, J. Job expectancy and survival. *Journal of Applied Psychology,* 1956, **40**, 245-247.
16. White, R. K., y Lippitt, R. *Autocracy and democracy: An experimental inquiry.* Nueva York. Editado por Harper, 1960.
17. Wispe, L. G., y Lloyd, K. E. Some situational and psychological determinants of the desire for structured interpersonal relations. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1955, **51**, 57-60.

# Personalidad y determinantes de situación de la efectividad del liderazgo

*Fred E. Fiedler*



¿QUÉ rasgos de la personalidad, qué conductas o qué actitudes del líder determinan el éxito de su grupo?

Esta pregunta es esencial en las teorías e investigaciones contemporáneas del liderazgo. La respuesta determina cómo se gastan cada año millones de dólares y miles de horas-hombre en desarrollar la administración y en reclutar, elegir y adiestrar líderes.

El presente capítulo resume un programa de investigación de quince años, que incluye más de treinta y cinco estudios y seiscientos grupos. Intentará probar tres puntos importantes.

1. Lo efectivo del grupo es contingente con lo apropiado del estilo del líder a la situación específica en que funcione. Gran parte de las personas son líderes efectivos en algunas situaciones e inefectivos en otras.
2. Qué tipo de estilo de liderazgo sea más efectivo dependerá del grado en que la situación de grupo permita al líder ejercer influencia.
3. Si lo efectivo del liderazgo no sólo depende de su estilo, sino también de la situación de grupo, puede hacerse que el líder encaje en una situación de grupo

Se preparó este capítulo especialmente para este libro. Aportes de la Office of Naval Research y del National Institute for Mental Health, U. S. Public Health Service ayudaron a realizar esta investigación.

específica eligiéndolo o adiestrándolo, o puede hacerse que la situación de grupo se adapte al líder. Como es en extremo difícil cambiar la personalidad de un hombre y su estilo de liderazgo, y relativamente fácil cambiar su situación de trabajo, examinaremos un enfoque de "ingeniería de organización" del desarrollo del liderazgo y la administración.

## MEDICIÓN DEL ESTILO DE LIDERAGO

Liderazgo es el proceso de influir sobre otros, con el propósito de ejecutar una tarea compartida. En mayor o menor grado, este proceso exige que la persona dirija, coordine o motive a otros del grupo, para lograr que se realice la tarea. En términos sumamente simplificados, el líder puede usar el poder de su posición para forzar la sumisión, o puede persuadir y engatusar a los miembros para que cumplan su mandato.

Desde los ya clásicos estudios de liderazgo de Lewin y Lippitt (**20**), quienes investigan esta zona se han concentrado en esos dos aspectos importantes de las conductas y actitudes de liderazgo. Se ha llamado a los polos de esta dimensión general de formas tan variadas como autocracia contra democracia, autoritarianismo contra igualitarismo, relaciones orientadas a la producción contra relaciones orientadas al grupo (ver McGrath y Altman, **21**).

Las medidas utilizadas para unir esos dos estilos de ejercer influencia fueron escalas de percepción interpersonal llamadas "supuesta similitud entre opuestos" (SSo) y las puntuaciones de estima por el cotrabajador menos preferido (CMP). Las puntuaciones SSo y CMP están sumamente correlacionadas (0.80 y 0.93); por consiguiente, se las interpretará intercambiablemente.

La puntuación SSo, ya usada en estudios anteriores, se obtuvo pidiendo al individuo que mencionara toda persona con quien hubiera trabajado en su vida. Después, que describiera: *a)* la persona a quien consideraba su compañero de trabajo preferido (CTP), y *b)* la persona a quien consideraba su compañero de trabajo menos preferido (CMP). Este no necesita ser alguien con quien se está trabajando en ese momento. Por consiguiente, puede obtenerse la puntuación para elegir líderes de antemano, cuando así se desee.

Se realizan las descripciones mediante listas de verificación bipolares, con adjetivos y de ocho puntos, similares por su forma a la *diferencia semántica de Osgood* (**23**), pero con ítemes que describen atributos personales. Por ejemplo:

Agradable:–:–:–:–:–:–:–:–:Desagradable
8 7 6 5 4 3 2 1

Amistoso:–:–:–:–:–:–:–:–:Inamistoso [1]
8 7 6 5 4 3 2 1

Se derivan las puntuaciones SSo calificando cada ítem de lo más a lo menos favorable, y computando una medida de perfil de similitud entre las dos descripciones. Por consiguiente, la persona que perciba a su colaborador preferido y al menos preferido como muy parecidos, tiene una elevada puntuación de similitud supuesta (o, en términos operacionales, una baja puntuación discrepante), mientras que si la persona establece marcadas diferenciaciones entre sus dos "opuestos" en su continuo de colaboradores tendrá un SSo bajo (y por ello, una gran discrepancia). La puntuación CMP es un componente del SSo. Se obtiene simplemente sumando las puntuaciones de ítem en la hoja de puntuaciones que describen al colaborador menos deseado.

La persona de puntuación CMP elevada tiende a considerar de modo relativamente favorable a su colaborador deficiente ("incluso si no puede trabajar con él, de todos modos es una persona agradable y valiosa"). El líder de CMP bajo considera a sus colaboradores menos preferidos de un modo sumamente desfavorable, rechazándolos. ("Si no puede trabajar con él, probablemente no valga nada.") Las puntuaciones CMP y SSo tienen una elevada consistencia interna, con coeficientes divididos por mitad que sobrepasan 0.90. Las puntuaciones son razonable-

[1] Otros ítemes de la escala que se usan son: rechazar-aceptar, servicial-frustrante, entusiasta-no entusiasta, tenso-relajado, distante-íntimo, frío-tibio, cooperativo-no cooperativo, defensor-hostil, aburrido-interesante, peleonero-armonioso, seguro-dudoso, eficiente-ineficaz, triste-alegre, franco-reservado.

mente estables, aunque ocurren cambios, según las experiencias que intervengan.

Han sido muy difíciles de interpretar el CMP y el SSo, pues no se correlacionan con puntuaciones de personalidad y actitud comúnmente usados. Al principio creímos encontrarnos con una medida de distancia psicológica. Pero últimamente se aclaró que se trata de una medida motivacional, que se manifiesta en conductas distintas, según cambia la situación. En resumen, quien tasa su colaborador menos preferido en términos relativamente favorables, tiende a tomar en cuenta los sentimientos y opiniones de sus colaboradores. Sin embargo, su patrón motivacional primario es obtener de otros reconocimiento y recompensas. Tiende a ganar autoestima al ser estimado por los demás y al tener con ellos buenas relaciones. El líder de CMP bajo, que describe de modo negativo a su colaborador menos preferido, gana autoestima y satisfacción de necesidad al ejecutar esa tarea. Tiende a ser orientado al trabajo estructurador en su conducta, así como a preocuparse de la productividad antes que de las relaciones interpersonales. Más adelante, en este mismo capítulo, volveremos sobre esta interpretación.

## PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN

### Grupos informales

**Equipos de baloncesto.** Nuestro primer estudio (4) incluyó catorce equipos de baloncesto preparatorianos, que parecían en especial adecuados a nuestros propósitos, ya que se dispone de un criterio excelente sobre lo efectivo del equipo. Los equipos que ganan la mayoría de sus juegos son, obviamente, mejores que quienes pierden la mayoría de los juegos. Más aún, los equipos que juegan en la misma liga están bastante equilibrados de conformidad con el tamaño de la escuela y con los recursos para el entrenamiento y para elegir jugadores.

Al principio de la temporada se probó un muestreo de catorce equipos. En este primer estudio se pidió a cada jugador nombrar y describir al miembro del equipo con quien mejor podía jugar y al miembro con el que peor se entendía jugando. Como ya se dijo, de esas descripciones salieron las puntuaciones SSo. Como en aquel entonces se interpretaron esas puntuaciones como medidas de intimidad psicológica, esperamos hallar equipos bien compenetrados, en que los miembros se consideraran entre sí como muy similares y que tuvieran la mejor marca de juegos. Resultó que solo las puntuaciones SSo del miembro del equipo sociométricamente más preferido, su líder informal, se correlacionaba a fondo con la ejecución del grupo, pero en dirección negativa ($-0.69$, $p < 0.01$). Así, el líder supuestamente distante desde el punto de vista psicológico tendía a tener el mejor equipo.

Se comprobaron los resultados hacia el final de la temporada en un segundo estudio sobre equipos de baloncesto, en que se comparaban siete equipos que habían ganado gran parte de sus juegos de la temporada con cinco equipos que habían perdido casi todos sus juegos. Una vez más se identificó a los líderes informales mediante preguntas sobre preferencia sociométrica. Se correlacionaron negativamente sus puntuaciones SSo con la ejecución del equipo ($-0.58$, $p < 0.05$), con lo que se confirmaron los resultados del primer estudio.

**Equipos de agrimensores.** Para probar cuán generales eran nuestros hallazgos, estudiamos veintidós equipos de estudiantes agrimensores durante un curso de práctica (4). Cada equipo consistía de tres o cuatro estudiantes de ingeniería civil. El principal criterio de efectividad fue cómo valoraba el instructor la seguridad con que el equipo había medido y puesto en los mapas los planos del terreno asignado.

Las tasas de preferencia sociométrica identificaron una vez más al líder informal de cada grupo. Como en los estudios sobre baloncesto, la puntuación SSo del líder informal se correlacionó negativamente con el criterio de efectividad del equipo (4).

### Grupos formalmente organizados

Los datos obtenidos de grupos informales muestran una correlación entre la puntuación SSo del líder escogido sociométricamente y la ejecución del equipo. Pero, ¿eran efectivos los grupos porque sus líderes tenían los atributos medidos por las puntuaciones SSo bajas? ¿O los grupos de ejecución efectiva preferían la persona orientada a la tarea de

SSo bajo, más que una persona orientada a las relaciones de SSo alto? Confiábamos en responder tal pregunta, investigando grupos en que el líder estuviera impuesto por una organización, y no identificado *post hoc* por los cuestionarios sociométricos.

**Tripulaciones de bombarderos.** El primer estudio de esta segunda serie **(5)** utilizó cincuenta y tres tripulaciones de bombarderos B-29, todas compuestas de once hombres. El comandante, como líder formalmente nombrado, mandaba sobre cuatro oficiales especialistas (el copiloto, el navegante, el observador de radar y el bombardero), así como sobre cinco hombres sin grado. La misión principal de las tripulaciones era bombardear blancos, fuera guiadas por el radar o por miras de bombardero. El criterio central era una puntuación de error circular promedio para bombardeos con radar, que indicaba por cuánto no había logrado la bomba dar en el blanco en hipotéticos *raids* de bombardeo con radar. Esas puntuaciones, basadas en complejos mecanismos de radio y en los que se corrigió la variación de equipos y tiempo, tienen una confiabilidad de 0.45 **(19)**.

Esperábamos hallar una correlación negativa entre la puntuación SSo del comandante de la nave y la ejecución del grupo. Sin embargo, la relación, aunque negativa, fue cuando mucho marginal ($r = -0.23$). Un extensivo análisis ulterior de los datos sugirió que sólo podían obtenerse los resultados hipotéticos en aquellas tripulaciones en que el comandante de vuelo mantenía una relación muy buena con la tripulación. En esas tripulaciones el comandante de vuelo y sus hombres clave se apoyaban entre sí sociométricamente, o en las que: *a)* los miembros de la tripulación escogían sociométricamente su comandante de vuelo como el miembro más preferido por la tripulación, y *b)* el comandante de vuelo apoyaba sociométricamente a sus hombres clave. En tal situación, los hombres clave que influían más directamente en el éxito de la misión eran el observador de radar y el navegante, que dirigía el equipo de radar. Fue inesperado obtener una correlación positiva entre el SSo del comandante de vuelo y las puntuaciones de bombardeo por radar de las tripulaciones en las que el comandante era aceptado por su tripulación, pero no apoyaba a sus hombres clave. Las correlaciones fueron negativas en tripulaciones que no aceptaban al comandante de vuelo y en que éste no apoyaba a sus hombres clave (tabla 1). Se hizo obvia la significación de esos hallazgos unos diez años más tarde.

Mientras tanto, pudimos realizar varios estudios de réplica. En uno de ellos se usaron resultados de la misma muestra de tripulaciones, pero con un criterio de ejecución no correlacionado; a saber, el porcentaje de *raids* visualmente satisfactorios. Como más del 50% de tripulaciones obtuvieron puntuaciones perfectas, la prueba especialmente fue sugerente. Sin embargo, una vez más hallamos que las puntuaciones SSo de los líderes sociométricamente aceptados que apoyaban al bombardero se correlacionaban negativamente con la ejecución de la tripulación. Aquellos grupos en que el comandante aceptado no apoyaba a sus hombres clave, dieron correlaciones positivas.

**Tripulaciones de tanques.** Fue posible realizar un estudio de revalidación de los hallazgos hechos en las tripulaciones de bombarderos, pero por completo independiente, gracias a un experimento del ejército realizado en el Ballistics Research Laboratory **(5)**. Se reunieron veinticinco tripulaciones de tanques con el propósito de comparar las actuaciones de cinco modelos diferentes de tanques en veinticinco pruebas distintas. Se igualaron tripulaciones y equipos, y se controlaron experimentalmente los factores extraños mediante diseños cuadrados grecolatinos parciales. Se reunieron y probaron los miembros de las tripulaciones poco antes de empezar el experimento. Esas pruebas anteriores incluían medidas de percepción interpersonal, de las que derivamos las puntuaciones SSo.

El criterio de efectividad fue: *a)* el tiempo promedio que necesitaron las tripulaciones para dar en cada uno de los veinticinco blancos, y *b)* el tiempo promedio que necesitaron para ir de un blanco al otro. Ambos criterios correlacionaron $-0.08$; ello indica que se trataba de medidas de ejecución independientes. Desde luego, los hombres clave de esas dos situaciones fueron también diferentes. El cañonero estaba ante todo interesado por el criterio de "tiempo por blanco", mientras que el conductor era el hombre clave para la puntuación del "tiempo de viaje".

Puntuaciones de preferencia sociométrica se obtuvieron de todos los miembros de tri-

**TABLA 1.** *Correlación del SSo de los comandantes de vuelo con el criterio de bombardeo por radar, cuando existen relaciones sociométricas elegidas entre el comandante de vuelo y sus hombres clave*

| *Condición sociométrica* [a] | Rho | N | P |
|---|---|---|---|
| CV = CMP ——→ OR/N | −0.81 | 0.10 | (0.01) [b] |
| ——— OR/N | −0.14 | 6 | |
| —/→ | 0.43 | 6 | |
| CV = CMP ——→ OR/N | −0.03 | 18 | |
| ——— OR/N | −0.80 | 5 | |
| —/→ OR/N | −0.67 | 7 | |

[a] CV = Comandante de vuelo; CMP = Colaborador más preferido; OR = Observador de radar; N = Navegante. ——→ = Elección sociométrica elevada. ——— = Elección sociométrica neutral. —/→ = Elección sociométrica baja.

El símbolo de elección sociométrica elevada indica que el CV daba al OR o al N, o a ambos, rangos 1 y 2. La elección sociométrica baja indica que se daba al OR y al N rangos de 3.5 a 10. Los casos restantes son de categoría neutral. Estos puntos de separación se basan en parte en el deseo de dividir los grupos en tres subejemplos iguales; sin embargo, se considera que el segundo rango indica una elevada preferencia, incluso aunque eso provoque que el grupo más apreciado sea ligeramente mayor que los otros dos subgrupos.

[b] Como este estudio exploró muchas hipótesis, no pueden interpretarse las pruebas de significación.

pulaciones durante el experimento. Estos indican que 17 de los 25 comandantes de tripulaciones también fueron los miembros de la tripulación más elegidos. Por consiguiente, fue posible realizar una validación cruzada en las tripulaciones que aceptaron a sus líderes.

Nuestra hipótesis es que los comandantes de SSo bajo tendrían tripulaciones más efectivas de ser sociométricamente aceptados, si ellos apoyaban sociométricamente a sus hombres clave. Los comandantes sociométricamente aceptados con puntuaciones SSo elevadas deberían ser más efectivos de no apoyar sociométricamente a sus hombres clave. Como puede verse en la tabla 2, esos resultados proporcionan datos muy próximos a los obtenidos en muestreos análogos de tripulaciones de bombarderos. Por consiguiente, fue obvio que la relación entre líder y miembros de grupos jugó un importante papel en determinar si la tripulación ejecutaría mejor con líderes de SSo elevado o de SSo bajo.

Varios estudios subsecuentes (**2, 15, 18**) indicaron que predecir la ejecución de grupo no sólo requiere conocer las puntuaciones SSo de los líderes, sino también las medidas sociométricas que indiquen las relaciones del líder con los miembros de su grupo.

**Tripulaciones antiaéreas.** Se obtuvieron resultados similares en un estudio sobre tripulaciones de cañones antiaéreos, realizado por Hutchins y Fiedler (**17**). El criterio de ejecución de grupo fue "captar y capturar" blancos no identificados que volaban sobre la zona de defensa. Hace poco se reanalizaron esos datos. Elegimos diez equipos con los comandantes de equipos más veces seleccionados y diez con los comandantes más veces

**TABLA 2.** *Correlaciones entre la puntuación SSo de los comandantes de tanque y la ejecución de la tripulación en tripulaciones que aceptaban a sus líderes*

| | | *Preferencia del líder por hombres clave* | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | *Elevada* | | *Neutral* | | *Negativa* | |
| *Criterio* | *Hombre clave* | Rho | N | Rho | N | Rho | N |
| Tiempo promedio para dar en el blanco | Cañonero | −0.60 | 6 | 0.11 | 6 | 0.60 | 5 |
| Tiempo promedio para llegar al blanco | Conductor | −0.33 | 5 | 0.39 | 6 | 0.43 | 6 |

rechazados, así como diez intermedios al respecto.

Después se obtuvieron correlaciones entre la puntuación CMP y el comandante y la tasa de ejecución del equipo. Los líderes de CMP bajo trabajaron mejor con tripulaciones que los elegían mucho o que los rechazaban mucho. Los líderes con CMP elevado trabajaban mejor con equipos con los que sólo tenían relaciones moderadas. Así, los resultados fueron similares a los obtenidos al estudiar tripulaciones de bombarderos, si se toma en cuenta el rango total de relaciones líder-miembro (tabla 3).

**TABLA 3.** *Correlaciones entre las puntuaciones CMP de los líderes y la ejecución en equipos antiaéreos*

| | Rho | N |
|---|---|---|
| Comandantes de equipos más veces elegidos | −0.34 | 10 |
| Rango medio en elecciones sociométricas | 0.49 | 10 |
| Comandantes de equipo menos veces elegidos | −0.42 | 10 |

**Organizaciones complejas.** Se hace ahora necesario preguntar si: *a)* los resultados pueden generalizar para organizaciones complejas, consistentes en un grupo que toma decisiones o dispone la política y un grupo de trabajo subordinado, y *b)* si la naturaleza de las tareas que se pide ejecutar a esos dos tipos de grupo afectará la dirección de las relaciones.

Se realizó una investigación (12) en treinta y dos pequeñas organizaciones de consumo que vendían provisiones y productos petroleros a los granjeros de su zona de ventas. Cada compañía tenía su junta directiva y uno o dos administradores que manejaban los varios departamentos de la compañía. Todas las compañías del grupo pertenecían a la misma federación. En las oficinas de la federación se mantenían registros precisos de las ventas y de los costos de operación que servían de criterios para el funcionamiento de la compañía. La medida más importante eran los ingresos promedio netos de la compañía (ajustados a ventas generales) en un periodo de tres años, para minimizar los efectos de las fluctuaciones de temporada y anuales, sobre las que la administración no tenía control.

Todos los administradores generales y los asistentes disponibles y todos los miembros disponibles de las treinta y dos juntas (menos tres) completaron los cuestionarios de percepción interpersonal y de preferencia sociométrica. Se agruparon las compañías de acuerdo con los patrones de preferencia sociométrica que indicaran la relación entre administrador general y el personal clave de la compañía. Se consideraron excelentes las relaciones del administrador si sociométricamente lo apoyaban el líder de la junta y sus asistentes; se le consideraba intermedio si lo apoyaba la junta, pero no su equipo o viceversa, y pobre si no lo apoyaban ni la junta ni su equipo de asistentes. Dentro de cada grupo se correlacionó la puntuación CMP del administrador general con el ingreso neto de la compañía (tabla 4).

Como puede verse, los administradores de CMP bajo trabajaban mejor si sus relaciones con otros miembros clave eran muy buenas o si tales relaciones eran muy pobres. Los administradores de CMP alto trabajaron mejor en compañías donde sus relaciones sólo eran moderadamente buenas. Así, estos hallazgos son similares a los obtenidos en los estudios de las tripulaciones de bombarderos y de los cañones antiaéreos.

Este estudio también proporciona datos sobre la diferencia entre los de liderazgo efectivo en grupo que deciden la política y en grupos directores. Al parecer, el grupo que decide la política y toma decisiones necesita un liderazgo considerado, permisivo, orientado a las relaciones en condiciones de

**TABLA 4.** *Correlaciones entre puntuaciones CMP de administradores generales y el ingreso neto de la compañía*

| | Rho | N |
|---|---|---|
| La junta y los empleados eligen al administrador general | −0.67 | 10 |
| La junta elige al administrador general, pero los empleados lo rechazan | 0.20 | 6 |
| La junta rechaza al administrador general, pero los empleados lo eligen | 0.26 | 6 |
| La junta y los empleados rechazan al administrador general | −0.75 | 7 |

buen clima de grupo. Las funciones directivas de guiar la compañía exigían un liderazgo más motivado por el trabajo si las relaciones líder-miembros eran buenas o muy pobres, pero orientado a las relaciones y considerado en grupo de clima de grupo sólo moderadamente bueno. Es obvio que la tarea y la naturaleza de las relaciones líder-miembros determinan el estilo de liderazgo que producirá una ejecución de grupo efectiva. Por consiguiente, se hizo necesario estudiar con mayor intensidad grupos que tuvieran que realizar tareas en extremo no estructuradas, vagamente definidas o creadoras.

## Creatividad de grupo

**El estudio holandés sobre inventiva de grupo.** En Holanda (**9**) se presentó la oportunidad de realizar estudios sobre la creatividad en grupo. El país tiene aproximadamente once millones de habitantes; poco más de la mitad son protestantes, casi todos calvinistas, que viven en la parte norte del mismo, y un 40% son católico romanos que, primariamente, viven en el sur. Existe un grado considerable de tensión política entre esas dos poblaciones, tensión que llega también a las relaciones sociales. Como resultado, calvinistas y católicos tienden a mantenerse aparte en muchos aspectos del diario vivir; sin embargo, casi todos los comités gubernamentales y públicos están constituidos en gran parte de acuerdo con la afiliación religiosa. Por consiguiente, presentaba mucho interés determinar los efectos de la heterogeneidad religiosa y cultural en la creatividad de grupo.

En el estudio se utilizaron treinta y dos grupos de cuatro hombres. La mitad de los grupos contaba con dos hombres de cada religión y de cada antecedente ambiental; la otra mitad se componía o de cuatro calvinistas o de cuatro católicos. Se subdividieron los grupos de modo que la mitad tuviera líderes nombrados y la otra mitad no tuviera instrucciones para determinar el liderazgo. El líder emergente (o informal) del grupo quedó identificado al terminar la sesión mediante cuestionarios sociométricos. Los líderes de los últimos grupos tenían obviamente una posición muy débil en comparación con los líderes formalmente nombrados por los experimentadores.

Se dio a los grupos tareas creadoras —es decir, las pruebas de Guilford sobre usos alternativos y sobre títulos para argumentos (**13**)— y también se les pidió componer tres historias diferentes conforme a un cuadro del test de apercepción temática. Dos jueces tasaron esas historias conforme a un manual de originalidad y creación. La confiabilidad de los juicios fue de 0.88.

En la tabla 5 se muestran los resultados de correlacionar la puntuación CMP del líder con la inventiva del grupo. Como se ve, la correlación entre CMP del líder y la ejecución de grupo fue alta y positiva sólo en los grupos formales homogéneos, pero elevada y negativa en grupos heterogéneos o de liderazgo informal. Un análisis de contenido y los resultados de los cuestionarios postsesión mostraron que los grupos formales homogéneos tendían a mostrarse tranquilos y libres de tensión. Los otros grupos tendían a mostrar un poco más de tensión y violencia, debido tal vez a la presión social causada por la composición heterogénea del grupo o debido a la rivalidad por el *status* de liderazgo que surgió en los grupos informales.

Este estudio vino a ser uno de los puntos críticos de nuestro programa. Sugirió lo importante del clima de grupo, así como la posición de poder del líder, para determinar la relación del estilo de liderazgo y la ejecución de grupo en situaciones que implicaban una tarea no estructurada.

Dos experimentos adicionales (**6**) confirmaron que los líderes orientados a las relaciones y considerados trabajaban mejor en situaciones que consideraban relajadas y libres de tensión. Los líderes directivos y orientados a la tarea mostraron mayor efectividad en situaciones consideradas tensas y menos placenteras. Esos estudios también mostraron que es la reacción del líder a la atmósfera de grupo, y no la de los miembros, la que determina la dirección de la relación. Lo que hizo pensar que era ante todo la reacción del líder ante el grupo, más bien que la realidad objetiva de la situación, la que determina lo apropiado del estilo de liderazgo.

Fue doloroso descubrir en ese momento que nos hallábamos ante una serie de determinantes que complejamente interactuaban entre sí, y en la que todos participaban para hacer al grupo efectivo o ineficaz. Era obvia la necesidad de lograr una sólida teoría

**TABLA 5.** *Correlaciones entre el CMP de los líderes y las puntuaciones de productividad en el estudio de creación holandés*

| *Estructura de grupo* | *Composición de grupo* Homogéneo | | Heterogéneo | |
|---|---|---|---|---|
| Formal | No se compite por el *status* de liderazgo<br>Poca tensión social; pocos problemas de comunicación | | No se compite por el *status* de liderazgo<br>Mucha tensión social; comunicación difícil | |
| | $\overline{X}$ [a] | 105.28 | $\overline{X}$ [a] | 116.62 |
| | *DE* [a] | 37.23 | *DE* [a] | 34.37 |
| | *N* | 7 | *N* | 8 |
| | *rho* creación CMP<br>+0.75[b] | | *rho* creación CMP<br>−0.72[c] | |
| Informal | Se compite por el *status* de liderazgo<br>Poca tensión social; pocos problemas de comunicación | | Se compite por el *status* de liderazgo<br>Mucha tensión social; comunicación difícil | |
| | $\overline{X}$ [a] | 87.50 | $\overline{X}$ [a] | 105.75 |
| | *DE* [a] | 16.54 | *DE* [a] | 10.30 |
| | *N* | 6 | *N* | 8 |
| | *rho* creación CMP<br>−0.67 | | *rho* creación CMP<br>−0.21 | |

[a] Las desviaciones medias y estándar se refieren a las puntuaciones de creatividad.
[b] $p < 0.10$.
[c] $p < 0.05$.

sobre lo efectivo del liderazgo o de la ejecución de grupo. Ello exigía: *a)* desarrollar un sistema significativo para categorizar las situaciones grupo-tarea; *b)* un modelo que sirviera de base para integrar los distintos resultados obtenidos en nuestros estudios, y *c)* pruebas adecuadas para determinar la validez del modelo.

## ELABORACIÓN DEL MODELO DE CONTINGENCIA

### Definiciones

Limitaremos nuestra exposición a grupos de tarea interactuantes, más bien que a grupos de tarea coactuantes o contractuantes. Por grupo de tarea *interactuante* nos referimos a una situación cara-a-cara de equipo, como un equipo de baloncesto o una tripulación de tanque en que los miembros trabajen interdependientemente para lograr la meta común. En los grupos de este tipo, la contribución individual determina la ejecución en los otros miembros del grupo, y no puede separársela de la ejecución de grupo total. En un grupo *coactuante,* como un equipo de boliche o un equipo de tiro, sumar las ejecuciones individuales de miembros determina por lo general la ejecución del grupo. En los grupos *contra-actuantes,* los subgrupos arreglan o reconcilian metas competitivas o parcialmente incompatibles (7).

Es líder del grupo el miembro oficialmente nombrado o elegido para dirigir y coordinar la acción de grupo. Cuando no se ha designado líder para el grupo, se ha identificado al líder informal mediante preguntas sociométricas, en que se pide a los miembros nombrar a la persona de mayor influencia o a la persona que preferirían como líder en una tarea similar.

Se define lo efectivo del líder según vaya ejecutando el grupo la tarea principal. Así, la tarea de un administrador de la compañía puede incluir el mantenimiento de buenas relaciones públicas o una reorganización baja de personal. Pero el criterio con que probablemente se le valore en el análisis final será la capacidad de ganancia a largo plazo de la compañía. Buenas relaciones con em-

pleados y clientes, una moral alta y una redistribución baja de empleados pueden contribuir a la ejecución, pero no serían el criterio que definiera el éxito de la compañía.

## Categorización de situaciones grupo-tarea

Hemos definido el liderazgo esencialmente como el problema de manejar la influencia y el poder. Cuando decimos que tipos diferentes de grupo requieren tipos diferentes de liderazgo, implicamos que el líder ha de usar diferentes medios para influir sobre sus miembros de grupo. Obviamente, es más difícil manejar influencia y poder en unas situaciones que en otras. De ser iguales las demás cosas, un general influirá más fácilmente sobre un grupo militar que un soldado raso. Una persona en quien se confía y que cae bien influirá con mayor facilidad sobre el grupo que una persona odiada y rechazada.

Por consiguiente, resulta razonable empezar a categorizar las situaciones grupo-tarea especificando ciertos aspectos de la situación de grupo que determinan la influencia que probablemente va a tener el líder. Conforme a nuestras investigaciones anteriores, postulamos tres aspectos importantes de la situación que influyeron sobre el rol del líder.

**Relaciones líder-miembros.** El líder atractivo para los miembros de su grupo y a quien éstos respetan goza de considerable poder (11). De hecho, si tiene la confianza y la lealtad de sus hombres, necesitará menos el grado oficial. Generalmente puede medirse esa dimensión mediante índices sociométricos y mediante escalas de atmósfera de grupo (6) que indiquen el grado en que el líder siente al grupo placentero y bien dispuesto hacia él.

**Estructura de la tarea.** La tarea por lo general implica una "orden desde arriba" que incorpora la autoridad de la organización superior. El miembro que rehúse cumplir con ella debe estar dispuesto a aceptar que la autoridad superior recurra a actos disciplinarios. Por ejemplo, el miembro de un escuadrón que no logre ejecutar la orden de su sargento, se expondría a responder ante el comandante del regimiento. Sin embargo, solo puede exigirse la aceptación de una orden dada si la tarea está relativamente bien estructurada; es decir, si se puede programar. No puede pedirse del grupo la buena ejecución de una tarea sin estructura, como crear un nuevo producto o escribir una buena obra de teatro.

Así, el líder que tiene una tarea estructurada puede confiar en el apoyo de la organización superior; pero de tener una tarea sin estructurar, el líder debe confiar en sus propios recursos para inspirar y motivar a sus hombres. Así, la tarea no estructurada da al líder un poder mucho menos efectivo que la tarea sumamente estructurada.

Hicimos operativa tal dimensión al utilizar cuatro aspectos que Shaw (25) propuso recientemente para clasificar las tareas de grupo: *a) poder verificar la decisión,* el grado en que sea objetivamente demostrable lo correcto de la solución; *b) claridad de la meta,* grado en que están claramente expuestos o entendidos por el grupo los requerimientos de la tarea; *c) multiplicidad de caminos a la meta,* grado en que existen muchos o pocos procedimientos para ejecutar la tarea (calificación inversa), y *d) especificidad de la solución,* grado en que existe uno más bien que un número infinito de soluciones correctas (por ejemplo, resolver una ecuación ante escribir una narración). Las puntuaciones basadas en esas cuatro dimensiones han proporcionado confiabilidad intercalificadores de 0.80 a 0.90.

**Poder de posición.** Se define la tercera dimensión por el poder inherente a la posición de liderazgo, sin tomar en cuenta las relaciones personales del ocupante con sus miembros. Ello incluye recompensas y castigos tradicionalmente a disposición del líder, su autoridad definida por las reglas y leyes del grupo y el apoyo que recibe de la organización al tratar con sus hombres. Puede definirse operacionalmente esta dimensión mediante una lista de comprobación (7) que contenga ítemes como "corresponde al líder promover o degradar", y "el líder goza de rango y *status* especial en la vida real, que lo apartan y ponen por encima de sus miembros de grupo". El acuerdo promedio de cuatro jueces independientes, que calificaron treinta y cinco situaciones de grupo, fue de 0.95.

## Una clasificación tridimensional de grupo

Ahora, ya puede tasarse cada situación de tarea en grupo en cada una de las tres dimensiones de las relaciones líder-miembro, es-

tructura de tarea y poder de posición. Esto sitúa a cada grupo en un espacio tridimensional. Al dividir cada dimensión en una mitad superior y otra inferior, obtenemos un cubo de ocho celdas (figura 1). Ahora puede determinarse si las correlaciones entre acti-

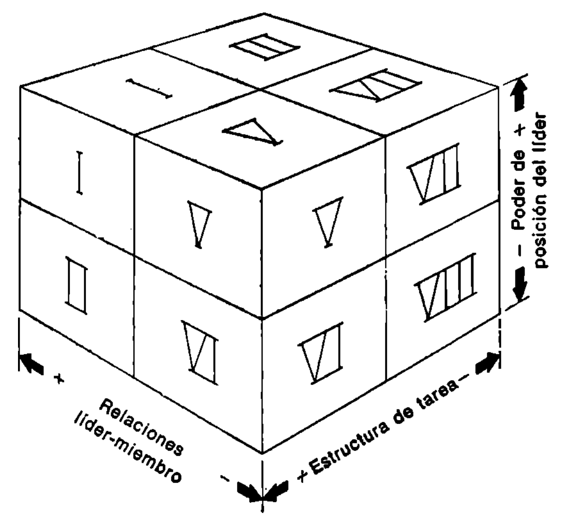



**FIGURA 1. Modelo para clasificar las situaciones de tarea de grupo.**

tudes de líder y ejecución de grupo, en cada una de las ocho celdas u octantes, son relativamente similares en magnitud y dirección. De serlo, puede inferirse que ha tenido éxito la clasificación del grupo, pues demuestra que si los grupos caen en la misma celda, necesitan un estilo de liderazgo similar.

Un análisis de todos los grupos interactuantes de los que se tenían datos por estudios anteriores, produjo cincuenta y nueve situaciones de tarea de grupo asignadas a los distintos octantes. Según indica la tabla 6, las series de grupos que caen dentro del mismo octante tienen correlaciones similares entre el CMP o el SSo del líder y las puntuaciones de ejecución del grupo; ello demuestra que esta clasificación tiene significado.

Pueden ordenarse las situaciones de tarea de acuerdo con lo favorables que resulten al ejercicio de poder e influencia del líder. Un líder apreciado, en quien se tiene confianza, de rango elevado y tarea estructurada está en posición más favorable para influir sobre su grupo que un líder poco aceptado y sin poder, que se enfrenta a una tarea nebulosa y sin estructura. Los pasos intermedios plantean ciertos problemas teóricos y metodológicos. Ordenar un sistema tridimensional en otro unidimensional implica un orden parcial o un sistema lexicográfico (**3**), para el que no existe solución única.

Hemos supuesto que la relación líder-miembro es la dimensión más importante en el sistema de clasificación. Esto parece apropiado, pues el líder apreciado y respetado poco necesita de poder de posición o del poder que la autoridad superior (por lo general la organización) incorpora a la tarea estructurada. En un estudio de Fishbein y colaboradores (**10**) se ha obtenido reciente-

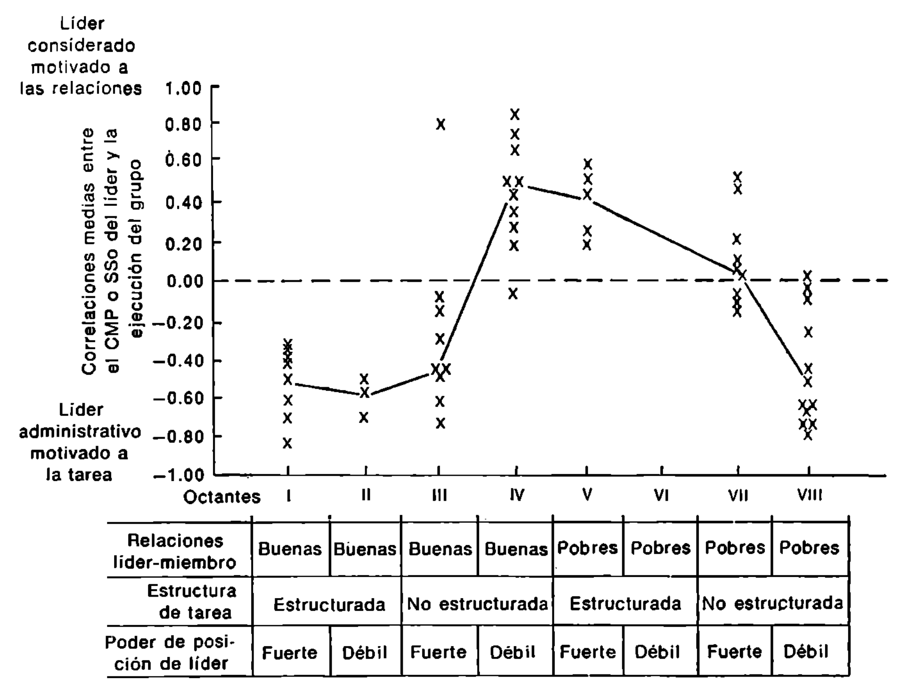
**TABLA 6.** *Correlaciones medias entre CMP del líder y ejecución de grupo en varios octantes*

| *Octante* | *Relaciones líder-miembro* | *Estructura de tareas* | *Poder de posición* | *Correlación media* | *Núm. de relaciones incluidas en la media* |
|---|---|---|---|---|---|
| I | Buenas | Estructurada | Fuerte | −0.52 | 8 |
| II | Buenas | Estructurada | Débil | −0.58 | 3 |
| III | Buenas | No Estructurada | Fuerte | −0.41 | 10 |
| IV | Buenas | No Estructurada | Débil | 0.47 | 10 |
| V | Moderadamente pobre | Estructurada | Fuerte | 0.42 | 6 |
| VI | Moderadamente pobre | Estructurada | Débil | | 0 |
| VII | Moderadamente pobre | No Estructurada | Fuerte | 0.05 | 10 |
| VIII | Moderadamente pobre | No Estructurada | Débil | −0.43 | 12 |
| V-A | Muy pobre | Estructurada | Fuerte | −0.67 | 1 |

mente apoyo empírico para esta suposición. Se supone que la segunda dimensión importante es la estructura de tarea, pues el líder con un trabajo muy estructurado no necesita una poderosa posición de líder. (Por ejemplo, en ocasiones, se pide a oficiales de rango inferior o a oficiales no combatientes que guíen y adiestren a oficiales de rango superior en ciertos trabajos sumamente estructurados, como presentarles una nueva arma o enseñar a oficiales médicos ciertos ejercicios, pero no en tareas sin estructura, como planear la nueva política del ejército.) El ordenamiento resultante de las situaciones de trabajo constituye un continuo razonable, aunque reconocemos que condiciones específicas y futuros estudios bien pueden ocasionar amplias modificaciones, según se tengan nuevos datos. Por ejemplo, si el poder de posición del líder es muy firme, bien puede ser más importante que la estructura de tarea o que las relaciones afectivas líder-miembro: un oficial de rango elevado que trabaje con reclutas.

Según muestra la tabla 6, el tipo de liderazgo más conducente a la efectividad de grupo es contingente a la naturaleza de la situación de trabajo. Se han ordenado los ocho octantes conforme a cuánto favorecen al líder, y la correlación entre CMP o SSo del líder y ejecución de grupo ha sido puesta en gráfica para cada octante. Todo punto de la gráfica representa un coeficiente de correlación que predice la ejecución del liderazgo o la efectividad del grupo. Por consiguiente, la gráfica representa 59 *conjuntos de grupos,* que totalizan más de 800 grupos separados.

Como muestra la figura 2, los líderes orientados a la tarea (CMP bajo) trabajan mejor en las situaciones muy favorables de los octantes I, II y III o bajo las situaciones relativamente desfavorables (octante VIII). Por ello, obtenemos correlaciones negativas entre CMP o SSo y puntuaciones de ejecución de grupo. Los líderes considerados y orientados a las relaciones (CMP alto) obtienen óptimas ejecuciones de grupo en situaciones intermedias (octantes IV y V). En estas situaciones: *a)* la tarea está estructurada, pero no agrada al líder, quien debe ser diplomático y preocuparse por los sentimientos de sus hombres; *b)* el líder apreciado tiene una tarea sin estructura y debe depender, por consiguiente, de lo creativo y de la cooperación voluntaria de sus miembros. Cuando se aprecia al líder y éste es considerado, no directivo y orientado a las relaciones, la conducta de liderazgo es innecesaria y probablemente inapropiada.




| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Relaciones líder-miembro | Buenas | Buenas | Buenas | Buenas | Pobres | Pobres | Pobres | Pobres |
| Estructura de tarea | Estructurada | | No estructurada | | Estructurada | | No estructurada | |
| Poder de posición de líder | Fuerte | Débil | Fuerte | Débil | Fuerte | Débil | Fuerte | Débil |

**FIGURA 2. Correlaciones entre las puntuaciones CMP de los líderes y la efectividad del grupo. Se hace una gráfica para cada celda.**

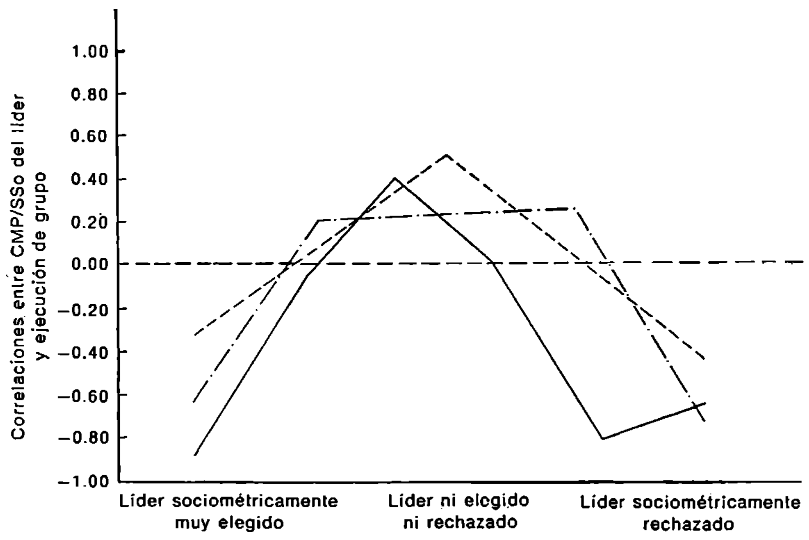



**FIGURA 3. Correlaciones entre puntuaciones CMP o puntuaciones SSo y la ejecución de grupo en tres condiciones de aceptación de líder por el grupo; estudios de tripulaciones de bombarderos, equipos antiaéreos y cooperativas de consumo.**

## Reanálisis de los primeros datos

El modelo hace pensar en la hipótesis central de que lo efectivo del liderazgo es contingente al estilo de interacción del líder con sus miembros de grupo y con lo favorable de la situación de trabajo. Específicamente hablando, los líderes de CMP bajo orientados al trabajo y a controlar éste ejecutan sus deberes mejor, en condiciones muy favorables o relativamente desfavorables para ellos. Los líderes considerados y motivados por las relaciones trabajan mejor en condiciones intermedias.

Ahora es más fácil interpretar los resultados obtenidos en las tripulaciones de bombarderos, los equipos antiaéreos y la compañía de implementos agrícolas. Debe indicarse que las relaciones líder-miembro son en especial importantes en grupos de la vida real, en que los individuos deben pasar gran parte de su día de trabajo en íntima asociación. En contraste con los grupos de laboratorio, donde rara vez hay relaciones interpersonales verdaderamente pobres, o incluso expresiones de disgusto u hostilidad franca contra otro miembro del grupo, ésas sí se presentan en grupos de la vida ordinaria. De cuando en cuando esas relaciones muy pobres se deterioran al punto de poder provocar un sabotaje sutil, o incluso franco, de la tarea.

En esos estudios, los grupos se caracterizan por tener tareas muy estructuradas y el líder un elevado poder de posición. Por consiguiente, esas situaciones serán muy favorables para el líder aceptado; serán moderadamente desfavorables para el líder tolerado, pero no rechazado. Sin embargo, esas situaciones reales serán por completo desfavorables para el líder a quien se rechaza con energía. Por consiguiente, es de suponer que los líderes con CMP bajo trabajarán mejor en grupos donde se les acepte mucho o donde se les rechace, mientras que los líderes de CMP alto trabajarán mejor en grupos intermedios al respecto. Una vez más hemos puesto en gráfica las correlaciones. La familia de curvas resultante (figura 3) indica que esta serie de datos concuerda con la hipótesis. Esos datos no constituyen prueba de la hipótesis en un sentido estricto de la palabra, ya que los datos de las tripulaciones de bombarderos han sido previamente analizados, y las otras series de datos se han obtenido con anterioridad. Sin embargo, esos datos sí son pruebas corroborativas.

## Adecuación con la experiencia diaria

Esos hallazgos se adecúan bastante bien con nuestra experiencia diaria. Cuando el grupo apoya al líder y la tarea es lineal, se espera del líder órdenes y direcciones claras. Si en esas condiciones el líder actúa en forma

pasiva y sin dirigir, tenderá a perder la estima de su grupo. No pedimos al piloto de líneas comerciales buscar el consenso sobre procedimientos de aterrizaje al irse acercando a la pista. Igualmente, cuando la tarea es confusa, cuando el líder tiene poco poder, cuando se le aprecia poco, haría mejor en prestar atención a la tarea en vez de esperar hasta conseguir mejores relaciones interpersonales con su grupo. De hecho, a menos que el líder se haga cargo de la tarea en esas condiciones desfavorables, probablemente el grupo se escindirá. Ello se refleja en el viejo consejo dado en el ejército: en una emergencia, es mejor que el jefe dé órdenes equivocadas a que no dé órdenes.

Un enfoque considerado y orientado a las relaciones humanas parece el más apropiado cuando el líder apreciado maneja un grupo dedicado a tareas en extremo no estructuradas, como un comité dedicado a trabajos creadores o a tomar decisiones o resolver problemas. Aquí, el líder apreciado debe tomar en cuenta los sentimientos y las opiniones de sus miembros; debe ser permisivo y no amenazar. El líder orientado a la tarea y de CMP bajo probablemente será demasiado impaciente para seguir con la tarea y acaso demasiado intolerante con los comentarios marginales y las sugerencias al margen del tema.

Otro ejemplo de situación que exige un liderazgo orientado a las relaciones humanas es aquel en que el líder se enfrenta a un trabajo estructurado, pero no tiene buenas relaciones con su grupo o con sus miembros clave. Aunque la posición del líder sea poderosa, podría verse obligado a ser diplomático y doblegarse a su grupo, para evitar el rechazo completo por parte de los miembros.

También es obvia la interacción entre liderazgo adecuado y la situación de trabajo, siempre que un cambio importante en la organización desbarate la estructura de la tarea. Ello ocurre, por ejemplo, en organizaciones comerciales durante periodos de crisis. Por definición, la crisis implica una situación que no ofrece guías de conducta ordinarias. En esas circunstancias, lo típico es que el administrador reúna en consulta a sus asistentes. Ya pasada la crisis, por lo general la organización vuelve a la rutina y a trabajos bastante estructurados, que una vez más piden un liderazgo orientado a la tarea.

Existe la situación opuesta en organizaciones tales como los grupos de investigación y de desarrollo. Aquí, la tarea comienza sin ninguna estructura. El director de investigaciones y sus asistentes planean, discuten, consultan y sopesan varios enfoques. Tal situación exige un alto grado de libertad. Sin embargo, en la fase de reunir datos —actividad sumamente estructurada, en que no se permite desviación o "creación" alguna— el director de la investigación quedará probablemente como voz autoritaria y directiva. Tras analizar los datos, resta discutir su interpretación, y la conducta del líder tiende una vez más a volverse permisiva, a tomar más en cuenta la opinión de los otros, a orientarse más a las relaciones humanas (24).

## VALIDACIÓN DEL MODELO DE CONTINGENCIA

### Equipos navales belgas

El modelo original clasificaba las situaciones de tarea según tres dimensiones: las relaciones líder-miembro, la posición de poder del líder y la estructura de la tarea. Sin embargo, la hipótesis más general que este modelo sugiere es que el tipo de actitud y conducta de liderazgo que será más efectivo es contingente a lo favorable de la situación del grupo y de la tarea.

Obviamente, las tres dimensiones del modelo original no son los únicos factores que determinan el grado en que el líder podrá influir sobre los miembros de su grupo. Sin duda, otros aspectos de la situación también tienen parte importante. Uno de ellos, es el grado en que los miembros del grupo compartan adiestramiento técnico similar o distinto, como ocurre en los equipos de investigación interdisciplinarios. También pesa el grado en que los miembros del grupo tengan los mismos antecedentes culturales, como ya se vio en el estudio holandés. Cuando los miembros de grupo tienen distintos antecedentes lingüísticos, el problema es en especial grave, pues resulta fácil "equivocar" las instrucciones o permitir que interfieran con el trabajo actitudes antagónicas hacia los miembros. En consecuencia, se dificulta la labor del líder, pues no sólo tiene que vigilar la tarea, sino también la situación social potencialmente explosiva.

Hace poco comprobamos el modelo de contingencia en grupos militares de la marina belga donde se hablaban varios idiomas (8). El estudio incluyó suboficiales de habla flamenca y francesa, y hombres asignados a equipos de tres personas, de los que la mitad tenía como líderes suboficiales y la mitad reclutas, para así variar el poder de posición del líder. Cada equipo realizó dos tipos de tareas. Una, relativamente sin estructura y que exigía componer una carta de reclutamiento para pedir a muchachos de 16 y 17 años ingresar en la marina belga. Se dieron dos pequeñas tareas estructuradas, que exigían al grupo computar las rutas marinas más cortas, una a través de diez puestos, la otra a través de doce, en ciertas condiciones provocadas por la capacidad de combustible y por secciones de ruta obligatorias.

Se obtuvieron las medidas del clima del grupo, para determinar las relaciones líder-miembro, del líder tras cada tarea. Hasta ese momento, el estudio probaba el modelo presentado en la figura 1. Sin embargo, el estudio también incluía grupos de membrecía homogénea —tres flamencohablantes y tres francohablantes— y grupos de membrecía heterogénea —un líder que hablaba francés y dos miembros que hablaban flamenco, un líder de lengua flamenca y dos miembros de lengua francesa.

Surgió un factor adicional que afectaba a la dificultad de la situación de tarea de grupo, pues el líder del grupo recién reunido tiene un trabajo más difícil que el líder de un grupo con cierta experiencia de trabajo en conjunto. Así, la primera tarea presentaría un problema más difícil que la misma tarea tras haber tenido el grupo cierta práctica en trabajar unido. En segundo lugar, el estudio incluía dos tareas estructuradas. De nuevo el líder hallaría más fácil manejar el grupo en la segunda tarea estructurada. Las tres tareas —los dos problemas de ruta y la carta de reclutamiento— eran estadísticamente independientes y se las trató como criterios separados.

En el estudio se usaron noventa grupos de tres hombres, todos examinados el mismo día, para evitar que los grupos hablaran entre sí sobre las tareas o los procedimientos. Hubo 48 grupos homogéneos y 48 heterogéneos. La mitad con suboficiales como líderes y la mitad con reclutas como líderes. La mitad empezó el estudio con las tareas estructuradas y la mitad con las tareas sin estructurar. Se igualaron los grupos conforme a pruebas preliminares de CMP, inteligencia y actitud hacia el otro grupo de idioma. Una vez más correlacionamos la puntuación CMP del líder con la ejecución del grupo en cada una de las 48 condiciones de tarea de grupo del estudio. (Véase figura 4.)

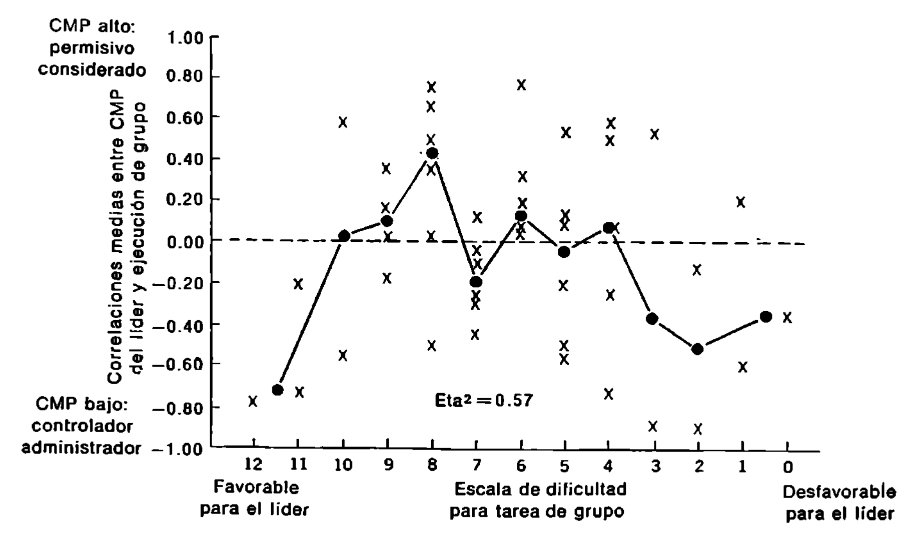



**FIGURA 4. Curva de ejecución que indica la relación del CMP del líder y la ejecución con tareas de grupo difíciles para todas las tareas, divididas por el factor clima de grupo del líder.**

La figura 4 incluye todas las situaciones de trabajo al dar a tres de los factores —homogeneidad, poder de posición del líder y elevada atmósfera de grupo— un peso de tres, a las tareas estructuradas un peso de uno, a la segunda tarea y a la segunda tarea estructurada un peso adicional de un punto. Cada grupo participó en tres tareas, con lo que se le clasificaba en tres situaciones de tarea de grupo. Para todos los grupos incluidos en la misma tarea de grupo correlacionamos la puntuación CMP del líder y las realizaciones del grupo se pusieron en gráfica éstas, en oposición a la puntuación de lo favorable de la situación para el líder. Como puede verse, los resultados del estudio se aproximan mucho a la curva hipotética, con lo que el modelo de contingencia recibe apoyo.

Otras pruebas basadas en datos tomados de este estudio también dan apoyo a la hipótesis. Sólo se mencionará uno, que implicaba ordenar situaciones de tarea de grupo conforme a sólo tres factores: homogeneidad, clima de grupo y poder de posición. Se muestran curvas separadas para la tarea sin estructurar y para la segunda y más confiable tarea estructurada (figura 5).

### Grupos de trabajo industrial

Recientes investigaciones realizadas por Hunt (**16**) ofrecen pruebas adicionales en apoyo del modelo de contingencia, obtenidas en organizaciones industriales. Hunt obtuvo puntuaciones CMP y tasas del poder de posición, la estructura de tarea y las relaciones líder-miembro en cuatro organizaciones industriales diferentes: tiendas de una gran compañía fabricante de aperos para granjas, grupos de producción en una fábrica de pinturas, equipos de investigación y desarrollo en un laboratorio nacional de ciencias físicas, y los departamentos de carnes en una cadena de supermercados.

Las tasas de esos departamentos nos hicieron clasificarlos en cuatro de los ocho octantes del modelo de contingencia. Después se obtuvieron las correlaciones entre las puntuaciones CMP del capataz o del supervisor y la ejecución de su departamento o grupo de trabajo. Se pusieron en gráfica y se sobrepusieron esas correlaciones sobre la curva de ejecución originalmente obtenida en el muestreo total de grupos norteamericanos. Como puede verse en la figura 6, los datos encajan con gran aproximación y ello sugiere lo generalizable del modelo sobre grupos interactuantes en organizaciones industriales y comerciales de la vida real.

## PROCESO DE GRUPO

¿Qué proceso de grupo sirve de base a esto? ¿Cómo explicar que los líderes de CMP o SSo bajos trabajan con mayor efectividad en situaciones muy favorables o muy desfavorables, mientras que los líderes de CMP elevado trabajan mejor en situaciones intermedias?

Desde luego, la clave del problema está en la interpretación de la puntuación CMP, la estima del líder por su colaborador menos preferido, y en la dimensión que hemos llamado "favorable para el líder".

La puntuación CMP mide la motivación del individuo para satisfacer su necesidad de reconocimiento y autoestimación como consecuencia de tener buenas relaciones interpersonales. Como Bishop (**1**) ha demostrado, la persona de CMP elevado se ajusta más, al sentir que ha tenido éxito en sus relaciones interpersonales. La tarea en sí motiva a la persona de CMP bajo. Su ajuste y autoestimación dependen de su maestría o del éxito con que resuelva la tarea. Por consiguiente, la persona de CMP elevado es más considerada y se preocupa más de los sentimientos de sus compañeros de grupo. La persona de CMP bajo tiende a orientarse más hacia la tarea, a preocuparse más de las relaciones interpersonales conectadas con la tarea.

Nuestra sociedad valora en mucho el liderazgo, y tal valoración está claramente presente en gran parte de las personas en puestos de supervisor o líder. Casi cualquier persona se siente personalmente envuelta y se preocupa por su desempeño como líder aunque su participación dure sólo unos minutos o unas horas. Por lo tanto en una situación difícil de liderazgo producirá ansiedad y será amenazante. Así, cuando la situación es sumamente favorable para el líder —cuando pueda influir con facilidad sobre los miembros de su grupo en virtud de sus buenas relaciones con ellos, del poder de su posición o de la naturaleza de la tarea— el líder estará por

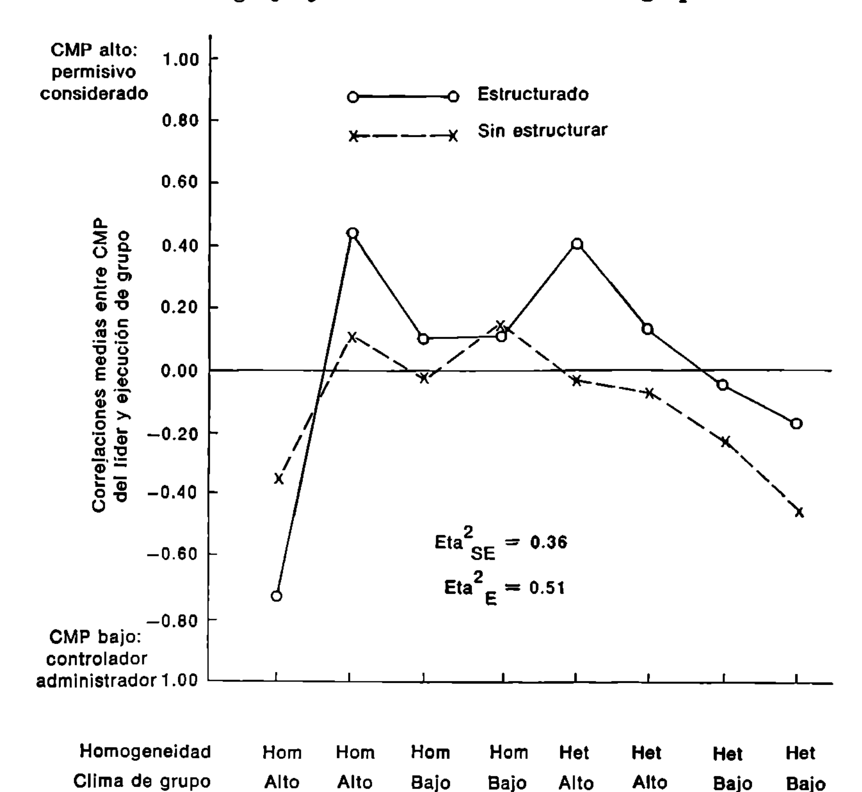



**FIGURA 5. Correlaciones entre el CMP del líder y la ejecución de grupo en tareas sin estructurar y segundas estructuradas, clasificadas por la homogeneidad, el clima de grupo y el poder de posición de los equipos.**

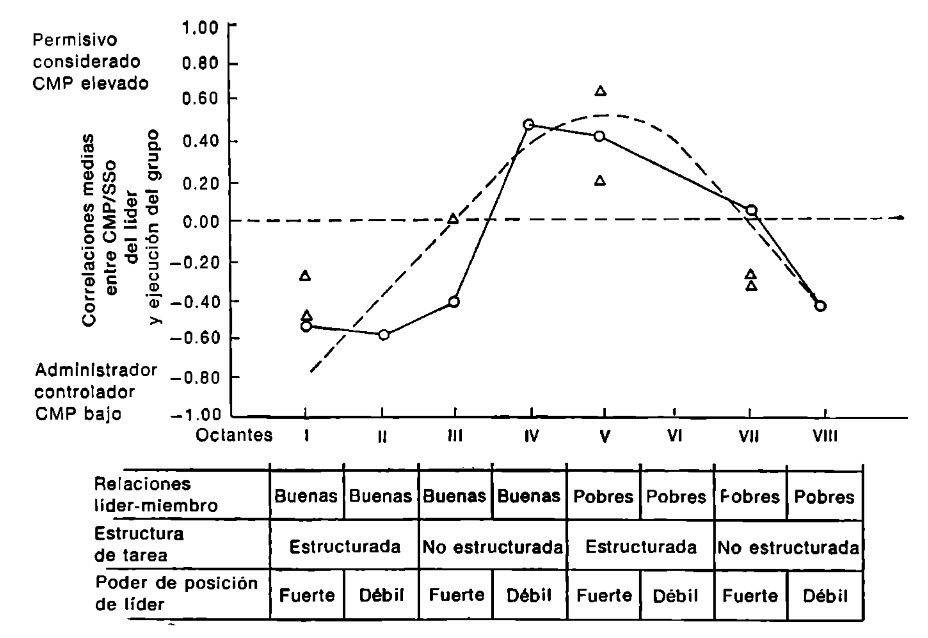



**FIGURA 6. Resultados de la validación preliminar obtenida en un laboratorio de investigaciones químicas, en el departamento de carne de una cadena de tiendas, indicadas por triángulos, y superdispuestas en una curva original de modelo de contingencia.**

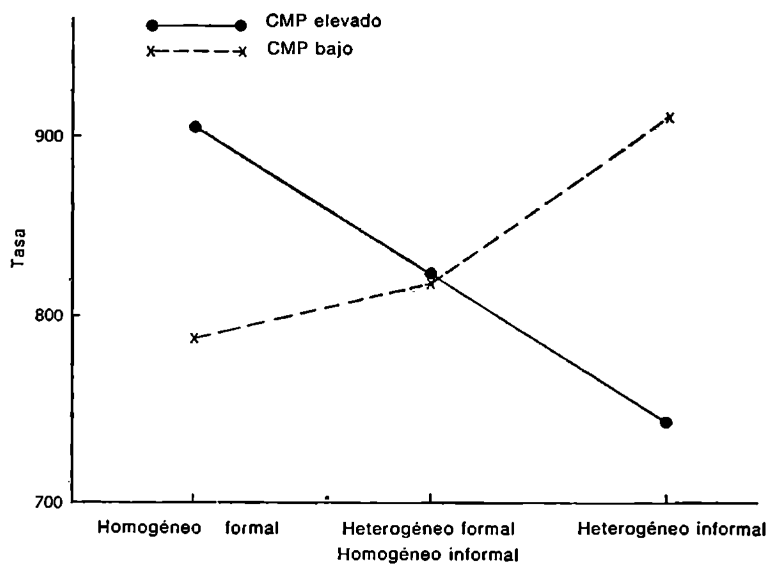



**FIGURA 7. Comentarios pertinentes a la tarea, hechos por líderes de CMP elevado y CMP bajo en condiciones de tensión distintas, en el estudio realizado en Holanda.**

completo relajado. El líder de CMP elevado se sentirá cómodo porque su posición le proporciona las satisfacciones del ego que él busca. El líder de CMP bajo también se sentirá a gusto en tal situación porque su influencia le permite poner a trabajar a los miembros de su grupo. Por consiguiente, vigilará la tarea, y sus posibilidades de trabajar mejor que el líder de CMP elevado, en esta situación favorable, son buenas.

Según se vuelva menos favorable la situación, el líder comprenderá que se ve amenazada su potencial satisfacción de necesidades. En tales circunstancias, el líder de

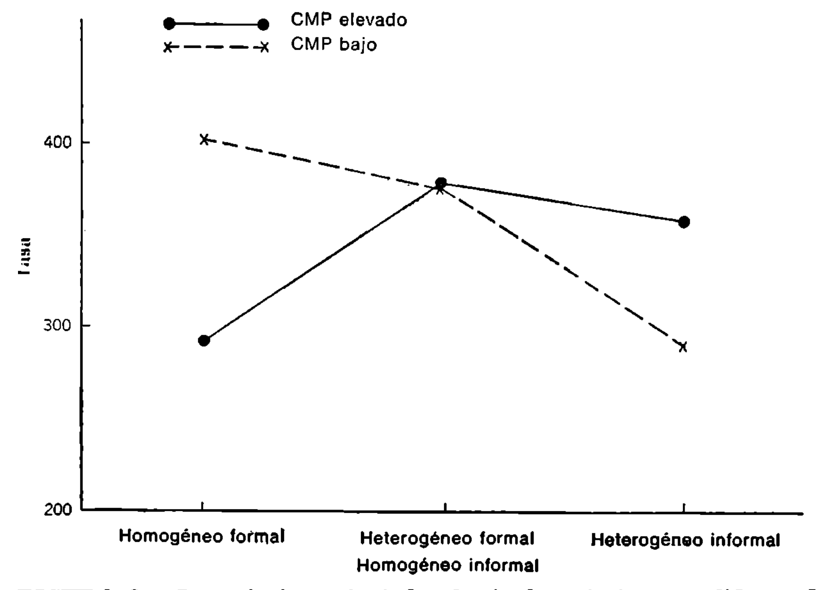



**FIGURA 8. Comentarios orientados hacia la relación por líderes de alta CMP y baja CMP bajo condiciones de tensión diversa en el estudio holandés.**

CMP alto se dedica con mayor intensidad a las relaciones interpersonales, se concentra en mantener buenas relaciones con los otros y de mantener buenas relaciones entre ellos. El líder de CMP bajo se preocupa cada vez más con la ejecución de la tarea. En situaciones de dificultad intermedia, tipificadas por el comité o por el grupo creador, el líder de CMP elevado tiende a establecer una atmósfera considerada, amistosa y complaciente, necesaria para la buena ejecución de esas tareas. El líder de CMP bajo parecerá demasiado impaciente, demasiado orientado a la tarea para preocuparse de las relaciones y de las necesidades autorientadas de los miembros de su grupo; de aquí su menor efectividad.

En condiciones todavía menos favorables y más amenazantes, aún más difíciles de controlar (pues el líder tiene poco poder y una tarea sin estructurar o se siente despreciado y rechazado por su grupo), el líder de CMP elevado puede volverse demasiado ansioso y preocuparse demasiado de su posición en el grupo. Vemos que aumenta la intensidad de sus relaciones interpersonales y la correspondiente tasa más baja de conducta relevante a la tarea. Por otra parte, el líder de CMP bajo se orienta más a la tarea y se preocupa menos de las relaciones, y por ello resulta más efectivo en esas situaciones desfavorables. Puede verse la interacción entre las conductas de líderes con CMP elevado y bajo en condiciones favorables en distinto grado en un ejemplo proporcionado por el estudio hecho en Holanda. Se clasificaron las conductas del líder como orientadas a la tarea u orientadas a las relaciones. Las tasas de los comentarios relevantes a la tarea y orientados a las relaciones, en cada una de las tres condiciones distintivamente favorables, se graficaron para los grupos formales homogéneos, los grupos formales heterogéneos y los grupos informales homogéneos, así también a grupos informales heterogéneos. Como puede verse en las figuras 7 y 8, las dos series de curvas se cruzan, ello indica que los líderes de CMP elevado están más orientados a las relaciones en situaciones desfavorables y que los líderes de CMP bajo se preocupan más de la tarea en esas condiciones. Se han obtenido resultados similares con datos tomados de otros estudios.

## LA "INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN"

Nuestro programa de investigaciones del liderazgo ha presentado pruebas de que la efectividad del grupo es contingente con lo apropiado del estilo del líder para la situación de trabajo. Así, la ejecución de grupo efectiva depende de la interacción del estilo de liderazgo y la situación. ¿Qué significan los resultados y la teoría para selección ejecutiva y entrenamiento? ¿Qué implicaciones tienen para el liderazgo y la administración de grandes organizaciones?

El liderazgo siempre ha sido un raro recurso de poder. Por consiguiente, el adiestramiento en liderazgo de dirección ha centrado la atención de la industria y del gobierno, así como de los servicios militares. Sin embargo, sabemos lo difícil que es cambiar el estilo de liderazgo de un hombre o su conducta interpersonal. Los estudios de Harris y Fleishman **(14)**, así como la revisión bibliográfica realizada por Mann **(22)** no han podido dar pruebas de que el adiestramiento en el liderazgo promueva la productividad y la efectividad de grupos o departamentos industriales. Esto también lo demostró el estudio realizado en la marina belga **(8)**, al que ya nos hemos referido. Comparamos los 48 grupos de suboficiales adiestrados y experimentados con la ejecución de 48 grupos conducidos por líderes reclutas inexpertos y sin entrenamiento. En ninguna de las tareas los grupos comandados por suboficiales ejecutaron significativamente mejor que los grupos comandados por reclutas. Este resultado es de lo más sorprendente, pues los suboficiales tenían en promedio diez años de experiencia como líderes. También es interesante que el grado de experiencia (es decir, los años de servicio de los suboficiales) no se correlacionó con la ejecución del grupo en ninguna de las tareas. ¿Cómo explicar tales resultados?

El modelo de contingencia sugiere una explicación. Es probable que el adiestramiento para el liderazgo adoctrine a los supervisores y los haga adoptar un tipo particular de estilo de liderazgo. Incluso cayendo en la dudosa suposición de que el entrenamiento para el liderazgo típico logre en todos los casos modificar el liderazgo en la dirección deseada (sea más orientado a las relaciones humanas

o más orientado a la tarea), el modelo de contingencia indicaría que el estilo de liderazgo del hombre sólo será efectivo en algunas situaciones. Más aún, al cambiar la situación o al cambiar el individuo de un trabajo de administración a otro, su estilo de liderazgo pudiera hacerse más o menos apropiado a la situación. Ello explica por qué algunos administradores tienen mucho éxito en una posición, pero fracasan en otra.

El modelo también aclara los muchos hallazgos respecto a que los criterios de ejecución de grupo a menudo no se correlacionan (**22, 5, 19**). Por ejemplo, ¿por qué se diferencian tan notablemente los grupos al ejecutar tareas casi paralelas? El modelo sugiere que la situación se hace más favorable para el líder cuando el grupo se traslada de una situación nueva y poco familiar a la situación ya conocida. El líder ya conoce a sus hombres en esas tareas, y puede controlar y planear mejor la división del trabajo. Esto también se refleja en la observación bastante común de que algunos administradores son excelentes en la administración rutinaria, pero no manejan bien las crisis, mientras que otros resuelven bien los problemas y organizan nuevas compañías o ramas de la organización, pero se oxidan al trabajar rutinariamente.

Entonces, ¿qué inferencias se obtienen de esta teoría para elegir y adiestrar líderes? Los negocios y la industria, así como el gobierno y los servicios militares, están tratando ahora de atraer un buen número de hombres sumamente inteligentes y técnicamente bien adiestrados. Muchos de ellos son especialistas, cuyo talento escasea. ¿Podemos, en realidad, sólo elegir aquellos hombres que tienen cierto estilo de liderazgo, además de su adiestramiento técnico? ¿Podemos permitirnos despedir especialistas sumamente creadores por no tener el estilo de liderazgo que "deberían tener"? La respuesta es obvia.

Entonces, ¿podemos adiestrar hombres con las necesarias cualidades técnicas para que adopten un estilo y no otro? Desde luego, esa es la solución ortodoxa, aunque nuestra experiencia con adiestramientos de liderazgo no da mucho pie al optimismo. Sin embargo, podrían adiestrarse administradores para que diagnosticaran la situación de trabajo en que se encontrasen y adoptaran la estrategia que les permita usar mejor su tipo de liderazgo. Siempre es posible que el administrador, ante todo, haga hincapié en desarrollar mejores relaciones interpersonales con los miembros de su grupo. Puede decidir aumentar la autoridad propia haciéndose experto en su tarea, o puede decidir que sería mejor tratar a los subordinados como iguales y concentrarse en crear un clima de grupo permisivo y ausente de amenazas.

Un reconocimiento más explícito de esa alternativa es el enfoque de "ingeniería de organización", que los resultados de nuestra investigación sugieren. Este enfoque implica el reconocimiento explícito de que es considerablemente más difícil cambiar la personalidad o el estilo de liderazgo del hombre que cambiar la situación en que éste funciona. Por consiguiente, antes que adecuar el administrador al trabajo, deberíamos adecuar el trabajo al administrador.

Ya se ha demostrado que el tipo de liderazgo necesario depende de cuán favorable sea la situación para el líder; el grado de influencia que potencialmente tenga sobre el grupo. A su vez, lo favorable depende de varios factores, que incluyen las relaciones del líder con sus hombres, el poder de su posición, la homogeneidad del grupo, el grado en que esté estructurado el trabajo y lo rutinario de los problemas. Está por completo claro que la administración o la organización de una firma grande puede cambiar en mayor o menor grado el aspecto favorable de la situación en casi todos los casos, si no en todos. La administración superior puede hacer esto en muchos casos más fácilmente que el transferir al líder de un trabajo a otro o entrenarlo en un estilo diferente de interactuación con sus miembros.

Aunque debe subrayarse lo exploratorio de la etapa en que aún se encuentra la ingeniería de organización, sabemos que las organizaciones conocen bien sus posibilidades de un modo informal. Esto se implica cuando se dice que el señor X necesita más autoridad, que el señor Y no puede manejar equipos interdisciplinarios, que el señor Z estaría mejor trabajando en un empleo que le dé mayor amplitud de movimiento (es decir, que esté menos estructurado). Por lo general, la respuesta ha sido mover al hombre de un trabajo a otro. Aquí sugerimos algunas formas para cambiar la situación de grupo.

1. *Puede cambiarse el poder de posición del líder.* Puede dársele más autoridad o menos autoridad; puede permitírsele tomar la decisión final o consultarla con sus subordinados. Puede permitírsele contratar o despedir gente, o limitar su autoridad en cuestiones de personal. Pueden dársele subordinados que estén dos o tres niveles por abajo de él (en situación de aprendices) o subordinados iguales o casi iguales a él en rango y poder (situación de comité).
2. *Puede cambiarse la estructura de tarea.* Pueden darse a un líder instrucciones de trabajo detalladas, mientras se da a otro problemas que exigen nuevos procedimientos. Al grupo de un hombre pueden dársele funciones de planeo y desarrollo, mientras a otro se le asignan funciones de producción en la organización. A un hombre será necesario decirle qué hacer y cómo hacerlo, mientras otro buscará procedimientos propios para los problemas nuevos y desconocidos.
3. *Pueden cambiarse las relaciones líder-miembro.* A un hombre pueden asignársele "trabajadores problema" y no a otro. Pueden asignarse a un administrador tareas que tal vez creen disensión, y asignar a otro los tipos de tareas que acaso aumenten la armonía y la cohesión del grupo (18). Como se ha visto en el estudio sobre la marina belga, puede aumentarse lo difícil de la situación al asignar grupos lingüística y culturalmente heterogéneos, o grupos cuyos miembros tengan distintos antecedentes técnicos. O puede aumentarse la homogeneidad del grupo de trabajo al asignarle miembros parecidos al administrador en antecedentes, adiestramiento y actitudes.

Desde luego, estos son sólo ejemplos de lo que podría hacerse. Deben comprobarse en situaciones reales, antes de aplicarlos en la práctica. Hemos presentado un modelo y una serie de principios que pudieran permitir la predicción de lo efectivo del liderazgo en grupos interactuantes y que pudieran permitirnos examinar los factores que afectan la ejecución en grupo. Este enfoque, aplicado a la administración organizativa, sobrepasa las nociones tradicionales de selección y adiestramiento, y enfoca las posibilidades más fructíferas de la ingeniería organizativa, para la mejor utilización del liderazgo y del poder humano administrativo de que se dispone.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Bishop, D. W., Alsobrook, J. M., y Fiedler, F. E. The effects of intergroup competition in quasi-therapeutic leaders on the adjustment of small military groups. University of Illinois. Group Effectiveness Research Laboratory, Urbana: 1966. Informe técnico núm. 20, Contrato DA-49-193-MD-2060.
2. Cleven, W. A., y Fiedler, F. E. Interpersonal perceptions of open-hearth foremen and steel production. *Journal of Applied Psychology,* 1956, **40,** 312-314.
3. Coombs, C. H. *A theory of data.* Nueva York: Wiley, 1964.
4. Fiedler, F. E. Assumed similarity measures as predictors of team effectiveness. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1954, 381-388.
5. Fiedler, F. E. The influence of leader-keymen relations on combat crew effectiveness. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1955, **51,** 227-235.
6. Fiedler, F. E. Leader attitudes, group climate, and group creativity. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1962, **65,** 308-318.
7. Fiedler, F. E. A contingency model of leadership effectiveness. En la obra L. Berkowitz (Dir.), *Advances in experimental social psychology.* Vol. I. Nueva York: Academic Press, 1964, 149-190.
8. Fiedler, F. E. The effect of leadership and cultural heterogeneity on group performance. A test of the contingency model. *Journal of Experimental and Social Psychology,* 1966, **2,** 237-264.
9. Fiedler, F. E., Meuwese, W., y Oonk, S. Performance of laboratory tasks requiring group creativity. *Acta Psychologica,* 1961, **18,** 100-119.
10. Fishbein, M. A preliminary test of

the contingency model. Unpublished research.

11. French, J. R. P., Jr. A formal theory of social power. *Psychological Review,* 1956, **63**, 181-194.

12. Godfrey, E. P., Fiedler, F. E., y Hall, D. M. *Boards, management, and company success.* Danville, Ill.: Interstate Printers and Publishers, 1959.

13. Guilford, J. P., Berger, R. M., y Christiansen, P. R. A factor analysis study of planning. I. Hypotheses and description of tests. Los Ángeles: Univ. of Southern California, Psychol. Laboratory, 1954.

14. Harris, E. F., y Fleishmann, E. A. Human relations training and the stability of leadership patterns. *Journal of Applied Psychology,* 1955, **39**, 20-25.

15. Havron, M. D., y cols. The assessment and prediction of rifle squad effectivenes. Washington, D. C.: The Adjutant General's Office, Personnel Research Branch. Noviembre, 1954. Nota de Investigación Técnica 31.

16. Hunt, J. A test of Fiedler's leadership contingency model in four organizational settings. Disertación doctoral no publicada. Univ. of Illinois, 1966.

17. Hutchins, E. B., y Fiedler, F. E. Task-oriented and quasi-therapeutic role functions of the leader in small military groups. *Sociometry,* 1960, **23**, 293-406.

18. Julian, J. W., Bishop, D. W., y Fiedler, F. E. Quasi-therapeutic effects of intergroup competition. *Journal of Personality and Social Psychology,* 1966, **3**, 321-327.

19. Knoell, D., y Forgays, D. G. *Interrelationships of combat crew performance in the B-29.* U. S. A. F. Human Resources Research Center, *Research Note,* 1952, CCT 52-1.

20. Lewin, K., y Lippitt, R. An experimental approach to the study autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry,* 1938, **1**. Páginas 292-300.

21. McGrath, J. E., y Altman, I. *Small group research.* Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, 1966.

22. Mann, F. C. Studying and creating change: A means to understanding social organization. En C. M. Arensburg y cols. (Dirs.), *Research in industrial human relations: A critical appraisal.* Nueva York: Harper, 1957, 146-167.

23. Osgood, C. E., Suci, G. A., y Tannenbaum, P. H. *The measurement of meaning.* Urbana: Univ. of Illinois Press, 1957.

24. Sample, J. A., y Wilson, T. R. Leader behavior, group productivity, and rating of least preferred co-worker. *Journal of Personality and Social Psychology,* 1965, **1**, 266-270.

25. Shaw, M. E. *Annual Technical Report,* 1962. Gainesville, Fla.: Univ. of Florida, 1962.

# Conducta de los líderes y de otros miembros del grupo

*Launor Carter, William Haythorn, Beatrice Shriver y John Lanzetta*



La literatura psicológica abunda en listas de conductas o rasgos que pretenden caracterizar a los líderes. *Psychology for the Armed Services* (**4**) dedica una sección a "los atributos del liderazgo", donde se sugiere que el líder ejerce autoridad, es competente, industrioso, responsable, tiene confianza, etcétera. Bird (**3**) revisó "aproximadamente veinte encuestas un tanto similares a investigaciones controladas", y compiló una lista de 79 rasgos que, se dice, caracterizan a la conducta de los líderes. Según indica Bird, "es sorprendente hallar tan poca superposición de un estudio al otro".

Ultimamente se ha intentado investigar cuidadosamente qué caracteriza las opiniones de los seguidores respecto a la conducta típica del liderazgo. Son notables entre esos estudios los de Hemphill (**9**), Roff (**13**) y Sanford (**14**). En cada uno de esos estudios se pidió a varios participantes describir las cosas que los líderes hacían o, como parte de estudio de Sanford, las cosas que el líder debe hacer. Aunque esos informes son muy útiles por dar las opiniones de los no líderes sobre lo que suponen que el líder debe hacer o no, no representan adecuadamente la conducta real de los líderes, sobre la que están informando

Tomado de *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1950, **46**, 589-595. Reimpreso con permiso de los autores y de la American Psychological Association. Se hizo el trabajo aquí presentado por contrato con la Office of Naval Research y con la University of Rochester.

los participantes. Este problema parece en especial agudo en aquellos estudios en que se reunió la información meses después de haber abandonado los participantes los grupos sobre los que informaban. Parece razonable suponer que esos resultados incluyen una mezcla de conducta real, las racionalizaciones de los participantes respecto a la conducta y los estereotipos culturales acerca de un liderazgo bueno o malo.

Es sorprendente cuán pocos intentos existen por describir mediante observaciones directas y grabaciones inmediatas la conducta que las personas exhiben en una situación de grupo. Parten (**12**) y Murphy (**11**) han realizado esas observaciones en niños; hace poco, Bales (**1**) ha dado una caracterización más detallada de las actividades de los miembros de un grupo de cinco personas. Lippitt (**10**) presentó ciertos datos sobre la relativa contribución del líder y del delegado en un grupo de discusión, pero solo usa categorías descriptivas muy molares. Hasta donde se sabe, no existe descripción detallada de la conducta real de miembros de grupo, obtenida de tal modo que permita hacer afirmaciones definitivas sobre las actividades de un miembro respecto a las de otros. Este artículo ofrece dichos resultados. Para evitar malas interpretaciones, debe hacerse hincapié en que los resultados obtenidos aquí de ningún modo caracterizan al líder en todas las situaciones o en grupo de cualquier tamaño. Se supone que son características de individuos que trabajan en grupos homogéneos pequeños, en tareas similares a las descritas.

## PROCEDIMIENTO

Fueron sujetos 40 estudiantes NROTC. Mediante medidas sociométricas de amistad y liderazgo, se dividieron los sujetos en cinco grupos de ocho personas, con igual potencial de liderazgo y tasas de amistad mutua tan bajas como fue posible. Después, cada uno de esos grupos de ocho realizó tres tareas en una sesión de grupo sin líder: de razonamiento, de ensamblaje mecánico y de discusión. En una publicación anterior se describen con cierto detalle esas tareas (**5**). Conforme a las tasas de liderazgo basadas en esta ejecución, se dividió cada grupo en dos grupos menores de cuatro personas, elegidas de tal modo que cada grupo tuviera aproximadamente la misma distribución de capacidad de liderazgo. Entonces se probaron esos grupos de cuatro personas en tres tareas similares. En los resultados consideraremos que este grupo trabaja en la "situación emergente".[1] En la segunda reunión del grupo se había retirado un miembro, reemplazándolo por un individuo de tasa semejante de liderazgo, pero perteneciente a otro grupo. Se nombró a dicho individuo nuevo como líder, en presencia de los otros tres miembros del grupo.

Mientras los sujetos trabajaban en las tareas, los observaron a través de espejos especiales dos observadores independientes, quienes clasificaron las conductas conforme a un sistema de clave compuesto de cincuenta y tres categorías. En otra parte se describen en detalle los sistemas y las categorías (**6**). Al completarse cada tarea, los observadores calificaban varias características de cada sujeto mediante una escala de siete puntos; se incluía el liderazgo. La confiabilidad de las tasas y las categorizaciones es adecuada y está por completo representada (**7**).

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como una de las principales comparaciones que ha de hacerse es entre líderes y miembros, es importante definir con cuidado cómo se eligieron los sujetos designados líderes. En los grupos que trabajaron en la situación indicada, se considera líder al sujeto nombrado líder. En algunos de esos grupos, el individuo nombrado no era el líder real o funcional, pues alguna otra persona del grupo quedaba tasada como líder más efectivo del grupo. Sin embargo, al analizar las calificaciones dadas por los observadores, se ve que las tasas promedio de liderazgo de los líderes nombrados fueron significativamente mayores que la tasa promedio de los miembros restantes. (La diferencia fue significativa pasando el nivel 0.01 para razonamien-

[1] "Situación emergente" se refiere a lo que con frecuencia se llama "situación sin líder". Se considera que "emergente" resulta más apropiado, pues "sin líder" denota falta de liderazgo, mientras que en nuestros grupos por lo general surge un líder.

to 0.02 para ensamblaje mecánico y 0.02 para discusión.) Las tasas promedio del líder nombrado y aquellas de los otros mejores líderes del grupo son en esencia iguales cuando todas las *t* quedan abajo de 1.

Si los grupos trabajan en la situación emergente, se determinan los líderes eligiendo al individuo de cada grupo al que los observadores dan la mayor tasa de liderazgo del grupo. Se presenta cierto problema de circularidad en el tratamiento de nuestros resultados para esos líderes, aunque suponemos que se le ha mitigado en gran parte. Los observadores categorizaron las conductas de los sujetos en una marca con progreso continuo; en un grupo típico, ello implicaba unas 200-300 categorizaciones por trabajo. Los observadores dieron las tasas incluso antes de transcribir esas categorizaciones. Así, las tasas se basan en impresiones de ejecución generales y globales, y no en consideraciones de categorizaciones detalladas.

Los sujetos llamados "líderes" son simplemente individuos designados en la situación indicada o individuos que reciben la tasa más elevada en la situación emergente. El problema es saber, ¿qué hacen esos líderes, qué los diferencia de los otros miembros del grupo?

Los resultados de la situación indicada se basan en un análisis de todas las marcas de los diez grupos. Así, en todos los análisis se hace una comparación entre diez líderes y treinta miembros. En la situación emergente se comparan 8 líderes y 24 miembros en la tarea de razonamiento, 7 líderes y otros 21 en la tarea de ensamblaje mecánico y 9 y otros 36 miembros en la tarea de discusión. Aunque se probaron más grupos en la situación emergente, varias grabaciones defectuosas redujeron el número de casos en que se tenían datos completos. (Incidentalmente, usar Stenographs (**6**) modificados han eliminado casi por completo las grabaciones defectuosas, y resulta más barato.) Todos los niveles de significación presentados en este artículo se basan en *t* calculadas por la distribución de frecuencias para una categoría determinada, atribuibles a cada individuo con *N*, según indicamos. Así, cuando se dieron diferencias significativas, se determinaron conservadoramente, y no se exageró el grado de libertad al considerar cada acto como unidad base de análisis.

Como hubo 53 categorías, 3 tipos de tareas, 2 tipos de situaciones y los totales analizados, se tuvieron 324 posibles comparaciones. De esas comparaciones posibles, 159 (casi la mitad) quedaron automáticamente eliminadas dado el escaso número de conductas que caían en esas categorías. Se decidió arbitrariamente no tomar en cuenta ninguna categoría de no existir un promedio de por lo menos una conducta por sesión. Como indica Bales (**1**), dar una orden escueta o tener una impresión crucial puede ocurrir solo una vez y, sin embargo, ser de importancia para determinar una larga secuencia de acciones. Incluso así, todavía no existe modo adecuado de manejar conductas que se presenten con tan escasa frecuencia.

De las 165 comparaciones que en verdad se hicieron, la conducta del líder se diferenciaba de la de otros miembros con una frecuencia significativa de nivel 1% o más en 34 comparaciones, de nivel 2-5% en ocho casos y de nivel 6-10% en 12 comparaciones. La tabla 1 muestra el número promedio de conductas que caen en esta categoría (la columna 1 para cada labor), el porcentaje de tal conducta que puede atribuirse al líder (columna 2) y el porcentaje atribuible al promedio de los otros tres miembros del grupo (columna 3). La tabla solo incluye las categorías para las que al menos una de seis posibles categorías fue significativa en el nivel de 10% o mejor. En otras palabras, solo hubo 20 categorías en que se presentó cierta diferencia significativa al usar un criterio tan liberal como el nivel 10% de significación. Diez categorías tuvieron en promedio menos de una conducta por tarea en cualquiera de las tareas, y en 23 categorías se registró acentuada conducta, pero no hubo diferencias apreciables entre los líderes y otros. Es decir, hay un número considerable de categorías, probablemente superior a la mitad, en que la conducta del líder no se diferencia significativamente de la de otros miembros del grupo. Más tarde se tomará en cuenta la naturaleza exacta de esa conducta similar.

Primero, se verán los tipos de conducta que parecen diferenciar a los líderes de otros miembros en todas las tareas y en todas las situaciones de grupo. Categoría 23, "situación de diagnosis—hace interpretación", y la categoría 50, "da información al realizar la

acción", son las únicas dos categorías en que el líder muestra consistentemente un nivel de actividad diferente y estadísticamente significativo respecto a los otros miembros. Así, el tipo de conducta que caracteriza al líder, se le nombre o surja, sin tomar en cuenta la tarea implicada, es interpretar la situación y dar información sobre cómo realizar la actividad. Otros ítemes también parecen relacionarse en forma parecida, aunque no siempre alcanzan niveles aceptables de significación estadística, por lo general a causa de su presentación relativamente poco frecuente. Tales categorías son la número 26, "propone el curso de acción a otros", la número 29, "inicia la acción para resolver el problema, acción que siguen y continúan los otros"; número 33, "comprende", y número 55, "integra la conducta del grupo". Esas categorías, con las dos mencionadas anteriormente, implican en definitiva que los líderes se preocupan característicamente por: *a)* comprender o analizar la situación, y *b)* iniciar la acción precisa.

Al parecer, la tarea en que trabaja el grupo determina en algunos casos la conducta del líder, sin importar la situación. Asociada con la tarea de razonar sólo se tiene la categoría número 22, "pide información o hechos", cosa de esperar puesto que debe coordinarse la información recibida de cada sujeto, para obtener la solución de los problemas de razonamiento silogístico. La categoría 52 se relaciona específicamente con la tarea de ensamblaje mecánico: "expresa el deseo de que se haga algo" y probablemente la categoría 90, "se queda sin hacer nada". Una vez más esas conductas resultan del tipo esperado, dada la naturaleza de la tarea. La tarea de ensamblaje mecánico implica un buen número de unidades de trabajo. Una vez percibido el plan general de construcción, existe trabajo suficiente para que participen todas las unidades. Así, encontramos al líder en esta tarea "expresando el deseo de que se haga algo" y no "quedándose sin hacer nada", pues la tarea exige del líder que haga a los otros participar en el trabajo. Asociada con la actividad del líder en discutir la tarea está la categoría 24, "pide que se expresen sentimientos u opiniones"; la categoría 31, "está de acuerdo o aprueba", y la categoría 32, "da información general", y tal vez una puntuación baja en la categoría 40, "no está de acuerdo o se muestra escéptico". Aquí, el líder de la discusión parece dar información y pedir que se expresen opiniones, pero no se muestra en desacuerdo; más bien aprueba o está de acuerdo. Esos son los tipos de conducta en discusión que el líder puede adoptar, dado el tipo de tarea implicada.

Finalmente, parecen existir interesantes diferencias de conducta provocadas por trabajar el grupo en condiciones de líder emergente o de líder nombrado. Al parecer, en la situación de nombramiento es tarea del líder coordinar la actividad o servir de agente para que el grupo logre su meta. Por otra parte, quien se convierte en líder en el grupo emergente puede ejercer el liderazgo mediante acciones enérgicas y haciendo que los otros miembros acepten su liderazgo. Los líderes del grupo emergente, en tareas de discusión, mostraron mayor actividad general que los líderes enfrentados a otras situaciones o tareas, como puede verse en la hilera de "totales" de la tabla 1. La categoría 21, "pide que se le atienda", sólo es significativa en la tarea de razonamiento de la situación emergente. La categoría 27 dice: "da apoyo o información respecto a su propósito". Respecto a la tarea de discusión en la situación de nombramiento, quedan clasificadas en la categoría 27 un buen número de conductas. Pero son los individuos no líderes los que manifiestan mayor grado de tal conducta. En contraste, en la situación emergente se atribuyen al líder más categorías 27 que a los no líderes. Pasa igual con la categoría 28, "se defiende (o defiende su proposición) de todo ataque", con la categoría 35, "expresa opiniones" y con la categoría 41, "discute con otros". Exactamente lo contrario ocurre en la categoría 66, "realiza una sencilla unidad de trabajo", donde el líder nombrado manifiesta clara conducta de ese tipo y el líder emergente muy poca. Se usó tal categoría en la tarea de discusión para indicar la grabación rutinaria de opiniones y el asentamiento de conclusiones. En la situación emergente, el líder encargaba a otra persona ese trabajo rutinario, mientras que en las situaciones citadas, el líder tendía a no imponer este trabajo de escritura en otra persona.

Todos los resultados se opusieron a las expectativas. Se había supuesto que la situación de nombramiento se estructuraría más en dirección "autoritaria" que la situación

**TABLA 1.** *Conducta de los miembros de grupo que diferencia al líder de los otros*

| | | | *Razonamiento* | |
|---|---|---|---|---|
| *Categoría* | *Situación de liderazgo* | Número de conductas en sesión prom. | Porcentaje atribuible al líder | Porcentaje promedio atribuible a no líderes |
| 21. Pide atención | Nombr. | 2.3 | 27 | 24 |
| | Emerg. | 5.0 | 49 | 17[a] |
| 22. Pide información | Nombr. | 39.6 | 43 | 19[c] |
| | Emerg. | 43.8 | 30 | 23[c] |
| 23. Diagnostica la situación | Nombr. | 38.4 | 35 | 22[b] |
| | Emerg. | 39.2 | 36 | 21[c] |
| 24. Pide que se expresen opiniones | Nombr. | 4.2 | 53 | 16[c] |
| | Emerg. | 1.3 | 38 | 21 |
| 26. Propone modos de acción para otros | Nombr. | 8.4 | 45 | 18[c] |
| | Emerg. | 8.8 | 45 | 18[c] |
| 27. Apoya su proposición | Nombr. | 2.3 | 30 | 23 |
| | Emerg. | 2.3 | 31 | 23 |
| 28. Defiende de los ataques su proposición | Nombr. | 1.5 | 37 | 21 |
| | Emerg. | 1.8 | 39 | 20 |
| 29. Inicia la acción | Nombr. | 4.5 | 66 | 11[c] |
| | Emerg. | 2.5 | 33 | 22 |
| 31. Está de acuerdo o aprueba | Nombr. | 11.2 | 32 | 23 |
| | Emerg. | 8.1 | 32 | 23 |
| 32. Da información | Nombr. | 30.2 | 27 | 24 |
| | Emerg. | 10.5 | 28 | 24 |
| 33. Capta los casos | Nombr. | 14.1 | 34 | 22[c] |
| | Emerg. | 8.9 | 35 | 22[a] |
| 35. Expresa opiniones | Nombr. | 7.9 | 32 | 23 |
| | Emerg. | 4.4 | 39 | 20[a] |
| 40. No está de acuerdo; se muestra escéptico | Nombr. | 7.1 | 17 | 28 |
| | Emerg. | 6.9 | 23 | 26 |
| 41. Discute con otros | Nombr. | | | |
| | Emerg. | 2.5 | 20 | 27 |
| 50. Da información sobre la acción en proceso | Nombr. | 2.7 | 65 | 12[c] |
| | Emerg. | 3.3 | 52 | 16[b] |
| 52. Desea que se realice algo | Nombr. | | | |
| | Emerg. | | | |
| 55. Integra la conducta de grupo | Nombr. | 1.7 | 45 | 18[a] |
| | Emerg. | 1.8 | 56 | 15[c] |
| 61. Ofrece ayudar | Nombr. | | | |
| | Emerg. | | | |
| 66. Realiza sencillas unidades de trabajo | Nombr. | 56.6 | 24 | 25 |
| | Emerg. | 69.9 | 24 | 25 |
| 90. Permanece al margen sin hacer nada | Nombr. | | | |
| | Emerg. | | | |
| Total | Nombr. | 269.0 | 32 | 23[b] |
| | Emerg. | 248.0 | 31 | 23[c] |

[a] Significativo al nivel de 0.06 — 0.10.
[b] Significativo al nivel de 0.02 — 0.05.
[c] Significativo al nivel de 0.01 o mejor.

| *Ensamble mecánico* | | | *Discusión* | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Número de conductas en sesión prom. | Porcentaje atribuible al líder | Porcentaje promedio atribuible a no líderes | Número de conductas en sesión prom. | Porcentaje atribuible al líder | Porcentaje promedio atribuible a no líderes |
| 1.1 | 23 | 26 | | | |
| 2.9 | 25 | 25 | | | |
| 11.2 | 26 | 25 | 7.8 | 33 | 22 |
| 6.3 | 34 | 22 | 6.4 | 28 | 24 |
| 32.8 | 37 | 21[c] | 10.2 | 47 | 18[c] |
| 27.9 | 35 | 22[c] | 9.8 | 43 | 19[c] |
| 1.0 | 26 | 25 | 6.7 | 46 | 18[c] |
| | | | 11.8 | 41 | 20[c] |
| 10.6 | 36 | 21[a] | 6.0 | 37 | 21 |
| 10.1 | 43 | 19[c] | 6.2 | 59 | 14[c] |
| 2.2 | 47 | 18[c] | 30.1 | 18 | 27 |
| | | | 30.8 | 46 | 18[c] |
| 1.0 | 47 | 18[a] | 6.0 | 14 | 29[a] |
| | | | 8.5 | 36 | 21 |
| 3.0 | 45 | 18[c] | 1.2 | 64 | 12[c] |
| 4.7 | 39 | 20[b] | 2.3 | 36 | 21 |
| 3.7 | 40 | 20[c] | 11.2 | 34 | 22 |
| 2.6 | 17 | 28 | 13.2 | 34 | 22[a] |
| 16.4 | 30 | 23 | 14.0 | 35 | 22[b] |
| 11.7 | 25 | 25 | 6.8 | 41 | 20[c] |
| 5.7 | 32 | 23 | | | |
| 9.6 | 38 | 21[b] | | | |
| 6.0 | 31 | 23 | 37.3 | 23 | 26 |
| 2.6 | 30 | 23 | 35.2 | 38 | 21[c] |
| 4.8 | 35 | 22 | 10.3 | 18 | 27[b] |
| 4.0 | 27 | 24 | 9.6 | 19 | 27 |
| | | | 2.3 | 12 | 29 |
| | | | 3.3 | 39 | 20[a] |
| 11.3 | 45 | 18[c] | 2.1 | 76 | 8[c] |
| 11.4 | 52 | 16[c] | 3.0 | 62 | 13[c] |
| 1.2 | 50 | 17[c] | | | |
| 1.0 | 46 | 18 | | | |
| | | | 2.0 | 73 | 9[c] |
| | | | 1.1 | 40 | 20 |
| 8.4 | 22 | 26 | | | |
| 15.3 | 17 | 28[a] | | | |
| 68.5 | 27 | 24 | 5.7 | 55 | 15[c] |
| 70.0 | 27 | 24 | 6.3 | 15 | 28 |
| 13.8 | 11 | 30 | | | |
| 10.3 | 12 | 29[a] | | | |
| 294.1 | 29 | 24[a] | 197.0 | 29 | 24 |
| 289.6 | 28 | 24[b] | 192.7 | 38 | 21[c] |

emergente. Parece haber ocurrido lo contrario. Pueden explicarse los resultados de la situación de nombramiento si se especula que el líder nombrado se considera un coordinador de las actividades de grupo, más que un director o controlador. Al parecer, eso esperaría de él la mayoría de los miembros. Se obtuvieron algunas pruebas incidentales sobre este punto al entrevistar a sujetos respecto a su conducta cuando se les nombra líderes. En general, consideraban que como líderes no debían interferir con la actividad del grupo, que los otros miembros del grupo eran tan capaces de realizar las tareas como ellos y que su labor principal era simplemente "mantener las cosas en marcha". Por lo tanto, quizá pueda decirse que los líderes nombrados consideran como labor principal conducir sus grupos a estar de acuerdo en una solución. El líder nombrado intenta hacer eso aduciendo opiniones de sus miembros, minimizando los conflictos e integrando por escrito las opiniones en que haya acuerdo general. Por otra parte, los líderes del grupo emergente tuvieron que establecer sus posiciones de liderazgo apoyando con fuerza y decisión sus proposiciones propias en competición con otros líderes potenciales. Tal vez los individuos clasificados como líderes en las situaciones emergentes competían por posiciones de *status* elevado, mientras que los individuos nombrados líderes tenían aseguradas sus posiciones, y la naturaleza de estas exigía mayor preocupación por las metas del grupo como un todo.

En ciertos aspectos, las categorías en que el líder no se diferencia de los otros miembros del grupo son de igual interés que las zonas donde sí existen diferencias. Las categorías 1-12 incluyen "sentimientos personales de", esto es, cosas como confusión, agresividad y amistad. Por desgracia no se grabó un buen número de conductas pertenecientes a esta zona; pero en las grabadas no parece existir diferencias notables entre los líderes y las otras personas. El ítem 30, "apoya las proposiciones de los otros", aunque usado con bastante frecuencia, lo manifiestan por igual líderes y miembros. Sin embargo, así como algunas conductas diferentes de ciertos líderes eran específicas de ciertas tareas, algunas similitudes parecen relacionarse con tareas específicas. En la tarea de razonamiento, el líder no dio información (categoría 32) con frecuencia mayor que otros, ni ejecutó sencillas unidades de tarea (categoría 66) con mayor frecuencia. En la tarea de ensamblaje mecánico fue particularmente notable que de 17 comparaciones hechas en las categorías que van de la 60 a la 68, sólo una fue significativa en el nivel 10% de confianza. En otras palabras, el líder no se diferenció de los otros por su ayuda con el trabajo, por ejecutar unidades de trabajo sencillas, etcétera. No parecen existir similitudes notables en la tarea de discusión; ello refuerza la creencia de que, en esta tarea, ser nombrado o no resulta un determinante de mucha importancia de la conducta educida.

Una conclusión incidental, pero muy importante, que ofrecen los hallazgos ya expresados es que el tipo de tarea usada a menudo limitará el generalizar los resultados obtenidos en pequeños grupos de investigación. En gran parte de los estudios realizados en este campo —como los de Bales (**1**), Bass (**2**) y French y Bell (**8**)— se usaron grupos de discusión. Al parecer, los requerimientos de la tarea y las características formales de la estructura del grupo determinarán en gran medida los resultados observados.

## RESUMEN

Mediante un sistema de categorización se observaron individuos que trabajaban en pequeños grupos, en tareas de razonamiento, ensamblaje mecánico y discusión. Algunos grupos trabajaron con líderes nombrados y otros en situaciones emergentes. Se comparó la conducta del líder con la de los otros miembros. La conducta única de los líderes, en todas las situaciones y tareas, fue: *a)* analizar la situación y *b)* iniciar la acción exigida por la situación. Al parecer, las conductas de otros líderes se asocian con tareas o situaciones específicas. En la tarea de discusión, y en cierto grado en otras tareas, los líderes surgidos en situaciones emergentes eran más "autoritarios" que los líderes nombrados. Excepto

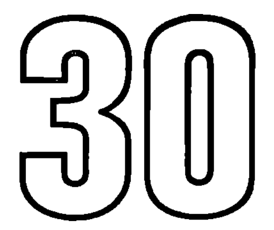
en la tarea de discusión, los líderes y los otros miembros no tendían a diferenciarse mayormente por el grado de trabajo efectuado. Se hace hincapié en que la conducta de los miembros de grupo está considerablemente determinada por exigencias dictadas por la situación y por la tarea.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS


1. Bales, R. F. *Interaction process analysis.* Cambridge: Addison-Wesley Press, 1950.
2. Bass, B. M. The leaderless group discussion technique. *Personnel Psychology,* 1950, **3**, 17-32.
3. Bird, C. *Social psychology.* Nueva York: Appleton-Century, 1950.
4. Boring, E. G. (Dir.), *Psychology for the armed services.* Washington, D. C.: Infantry Journal, 1945.
5. Carter, L., Haythorn, W., y Howell, M. A further investigation of the criteria of leadership. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1950, **45**, 350-358.
6. Carter, L., y cols. A note on a new technique of interaction recording. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1951, **46**, 258-260.
7. Carter, L., y cols. The relation of categorizations and ratings in the observation of group behavior. *Human Relations,* 1951, **3**, 239-254.
8. French, R. L., y Bell, B. Consistency of individual leadership position in small groups of varying membership. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1950, **45**, 764-767.
9. Hemphill, J. K. Relations between the size of the group and the behavior of "superior" leaders. *Journal of Social Psychology,* 1950, **32**: 11-12.
10. Lippitt, R. *Training in community relations.* Nueva York: Harper, 1949.
11. Murphy, L. *Social behavior and child personality.* Nueva York: Columbia Univ. Press, 1937.
12. Parten, M. Leadership among preschool children. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1933, **27**, 430-440.
13. Roff, M. A study of combat leadership in the Air Force by means of a rating scale: Group differences. *Journal of Psychology,* 1950, **30**, 229-239.
14. Sanford, F. H. *Authoritarianism and leadership.* Philadelpia: Institute for Research in *Human Relations,* 1950.

# Fases en la solución de problemas de grupo

*Robert F. Bales y Fred L. Strodtbeck*



POR algún tiempo, la idea de que los grupos pasan por ciertas etapas o fases en el proceso de resolver problemas, o de que la solución de problemas sería de algún modo más efectiva de seguirse algún orden prescrito, ha sido común en la literatura (**4, 5, 8**). Sin embargo, no en todos los casos ha quedado clara la distinción entre predecir un orden empírico de fases en ciertas condiciones y prescribir un orden ideal según los juicios de valor. Más aún, no siempre se ha reconocido que tipos diferentes de condiciones o problemas pueden dar empíricamente diferentes tipos de movimiento de fases. Es probable que la persistencia de esas confusiones se relacione con que, hasta hace poco, no había métodos empíricos que dieran substancia operativa a las ideas.

Este artículo propone un método para probar la existencia empírica, en el proceso de grupo, de fases diferenciadas, así como pruebas de que en ciertas circunstancias particulares tiende a aparecer un cierto tipo de movimiento de fase. *No* se afirma que el tipo de movimiento de fase descrito sea universal en un sentido empírico, pues un buen número de condiciones determinan si aparecerá o no empíricamente. Por ser un problema dis-

Tomado de *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1951, **46**, 485-495. El Laboratory of Social Relations, Harvard University, facilitó las investigaciones. Se publica este artículo, un tanto condensado, con permiso de los autores y de la American Psychological Association.

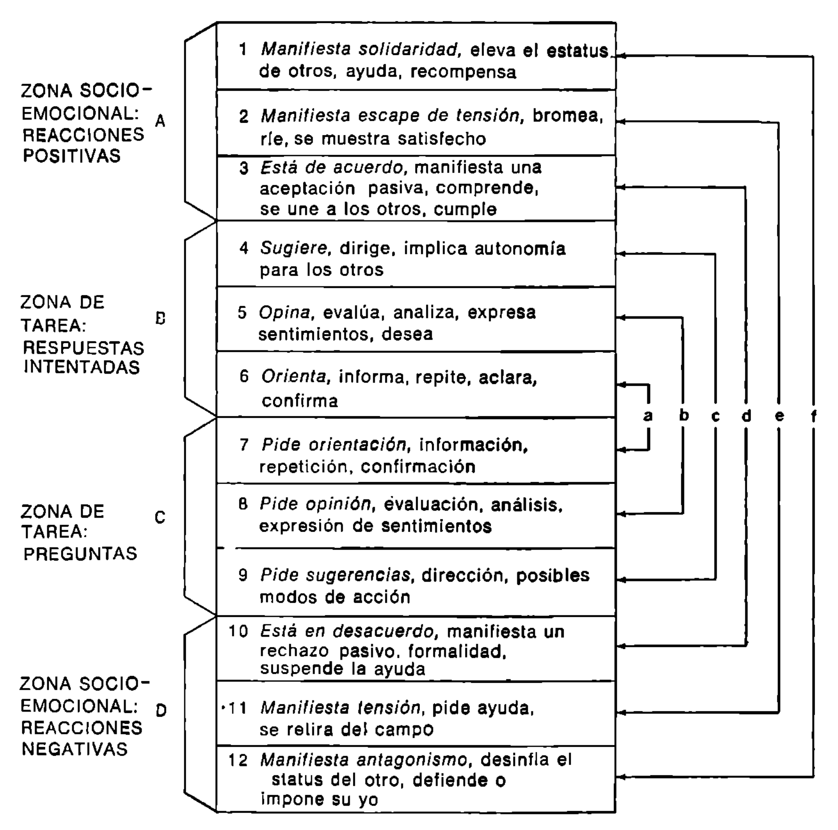



**FIGURA 1. Proceso de interacción de las categorías definidas y agrupadas por tipos.**

tinto, no se discutirá en el presente artículo si este tipo de movimiento de fase es "óptimo" en ciertas condiciones, de acuerdo con los estándares de valor.

En la hipótesis presentada después, por *fases* expresamos subperiodos cualitativamente diferentes en un periodo total y continuo de interacción, en que el grupo va desde la iniciación a la consumación de un problema que implica la decisión de grupo.

## UNA HIPÓTESIS DE FASE PARA PROBLEMAS COMPLETOS

La presente hipótesis de fase se limita a ejemplos en que los grupos trabajan por obtener una decisión de grupo en problemas completos. Expuesta en forma breve, la hipótesis de fase dice que en tales condiciones los grupos tienden a ir, en su interrelación, de un hincapié relativo en problemas de la *orientación* a problemas de *evolución* y, subsecuentemente, a problemas de *control,* y que, concurrente con esas transiciones, tienden a aumentar las frecuencias relativas de las *reacciones negativas* y de las *reacciones positivas.* Los términos usados al exponer la hipótesis tienen como referentes funcionales los actos brevemente definidos en la figura 1. Hay doce categorías en la lista de observación. Se expresa la hipótesis actual de acuerdo con cinco grupos de esas categorías, marcados con corchetes a la izquierda y a la derecha de la lista. Se agrupan las categorías *6* y *7* por tratar problemas de orientación; *5* y *8* por tratar problemas de evaluación; *4* y *9* con problemas de control; *10, 11* y *12* con reacciones negativas; *1, 2* y *3* con reacciones positivas.

Esta agrupación es relativamente burda, y las experiencias futuras nos permitirán expresar la hipótesis de modo que trate cada categoría por separado.

Se supone que la hipótesis de esta fase particular se mantendrá solo en *ciertas condiciones,* que después tratamos de identificar y expresar. En general, creemos que las tasas

de actividad observadas en cada categoría, y la forma en que cambia con el tiempo, varían al cambiar las condiciones bajo las que ocurre la interacción. Puede trazarse una distinción entre esas condiciones, la que es posible considerar constituida antes del periodo de observación, y aquella que surge y cambia durante el periodo de observación en sí.

En las condiciones anteriores se tiende a creer en tres amplias clases de variables: *a)* las personalidades de los miembros individuales en sus aspectos idiosincrásicos; *b)* aquellas características que los miembros tienen en común, como parte de la cultura paterna, así como de la subcultura del grupo determinado en observación, y *c)* la organización del grupo; es decir, las expectativas, por parte de los miembros, respecto a sus relaciones sociales entre sí y sus posiciones diferentes en esa constelación total de expectativas.

Además de esas condiciones previas, reconocemos *d)* una serie de condiciones surgidas de la naturaleza de los problemas enfrentados durante el periodo específico de observación, que cambia según la interacción del grupo se mueve en el tiempo.

Es obvio que no podemos especificar el contenido de esas cuatro clases de condiciones con el grado de refinamiento que se desearía, pero a modo de primera aproximación esbozamos los siguientes requerimientos como las condiciones bajo las cuales se espera que la hipótesis de la presente fase tenga validez. Si el grupo o el problema no satisface los requerimientos, no se espera que aparezca el particular movimiento de fase ya descrito.

No se tienen pruebas experimentales sobre los efectos que las variaciones en la composición de personalidad del grupo causan sobre el movimiento de fase. Se obtuvieron todos los datos de grupos supuestamente "normales". Hay razones más o menos obvias para suponer que no debe aplicarse la hipótesis a grupos de personas de inteligencia subnormal o de personalidad seriamente perturbada.

Se supone que los participantes serán miembros adultos, o casi adultos, de nuestra cultura. Ello nos hace pensar que hablarán inglés, tendrán cierta educación formal, etcétera. Respecto a la particular subcultura de los grupos, si el grupo se ha reunido con anterioridad, quizá pueda afectar directamente el movimiento de fase rasgos tales como especiales costumbres de procedimiento y entrenamiento en los métodos de discusión del grupo. Por ello pudiera resultar que ciertos grupos elaboraran deliberadamente procedimientos para rodear el movimiento esperado, o para seguirlo a pesar de las condiciones que de otro modo los evitarían. Obviamente, es necesario excluir casos de ese tipo.

Se necesitan grupos con presión mínima para mantener su solidaridad, de modo que la decisión conjunta tenga cierto poder de enlace sobre los miembros, tras la secuencia observada, de modo que se valore negativamente la presencia de desacuerdo, de tensión y de antagonismos. No deben ser tan grandes las diferencias de *status* entre los miembros del grupo que nieguen a cada miembro el derecho a participar e influir en la elección de la decisión definitiva. Es muy probable que de haber serias luchas de *status* dentro del grupo se modifique el movimiento de fase, aunque aún no se ha explorado tal posibilidad. El tamaño del grupo puede variar de dos a veinte o incluso ser mayor, de existir la posibilidad de una interacción cara-a-cara entre los participantes respecto a un problema común.

En cuanto a la duración del periodo de observación en sí, se necesita elegir para análisis un único y completo "ciclo tópico de funcionamientos", desde el reconocimiento del problema hasta su disposición por parte del grupo. No decimos que tal requerimiento excluya periodos en que el grupo tome en cuenta varios temas implicados en una sola decisión central, pero sí pedimos, la selección para el análisis de un único y completo "ciclo tópico de operaciones" desde el reconocimiento de un problema tópico hasta que el grupo resuelva. No pretendemos al pedir esto excluir periodos en los que el grupo examine diversos temas implicados en una única decisión abarcadora, sino que pedimos que cuando se examinen problemas tópicos serialmente como ítemes de una agenda, el periodo de discusión de cada tema se analice separadamente. Así, toda una reunión puede ser, en algunos casos, el periodo apropiado de análisis; en otros casos, la discusión de un único ítem de la agenda puede ser lo apropiado. (Además, excluimos grupos no abocados a problemas bastante específicos de pla-

neación y decisión del grupo. Por ejemplo, se excluyen grupos cuyo propósito es expresar la interacción personal, como entrevistas terapéuticas, grupos de juego, reuniones de amigos en cocteles, etc.)

Finalmente, requerimos una tarea en que supuestamente los problemas funcionales de *orientación, valoración* y *control* están en gran parte sin resolver al principio de la operación, y en cierto grado resueltos durante el periodo de observación. Hablando más específicamente:

Respecto a la *orientación,* los miembros del grupo deben ignorar en cierto grado los hechos conexos y sentir incertidumbre hacia ellos, pero individualmente poseer hechos conectados a la decisión. Claro ejemplo de un grupo que satisface tal requerimiento es un consejo de diagnóstico, en que los miembros han visto por separado al paciente y han realizado diferentes pruebas conectadas con la decisión acerca de qué hacer con el paciente.

Respecto a los problemas de *valoración,* requerimos que el problema no sea lo que a veces se llama un caso "abierto y cerrado". Es necesario poder asumir que los miembros poseen valores o interés en cierto modo diferentes y que el problema implique valores e intereses diferentes como criterio para juzgar los hechos de la situación y el curso de acción propuesto.

Respecto a los problemas de *control* (de los miembros entre sí y sobre el ambiente común), es necesario que haya presión para tomar una decisión de grupo y una esperanza de futuras acciones conjuntas. También se supone que existen varias alternativas posibles con diferentes, y acaso inciertos, grados de frustración o satisfacción potencial asociados con varias elecciones.

Cuando los problemas carecen de esas tres características o las minimizan, se dice que están *truncados.* Cuando están presentes las tres características, se dice que el problema está *completo.* No esperamos que la hipótesis de fase ya expuesta sirva para problemas truncados. Acaso sería posible formular otras hipótesis de fase que describieran el movimiento de fase para ciertas clases de problemas truncados.

A primera vista, las condiciones antes expuestas pueden parecer formidables, pero creemos que se satisfacen en conferencias de grupo, comités, etcétera, con la frecuencia suficiente para asegurar la importancia práctica de investigar situaciones de este tipo.

Para probar la hipótesis empíricamente, es necesario especificar el largo de una fase. Hemos adoptado una convención sencilla cuando falta una exposición razonada constrictiva: tras de grabar las observaciones en cinta (3), dividimos en terceras partes el ciclo de funciones que constituyen el periodo total por analizar, para producir las fases *primera, media* y *final.* Se divide el periodo total, de modo que cada fase incluya un tercio de los hechos del conjunto total. (Esto equivale aproximadamente a divisiones temporales en

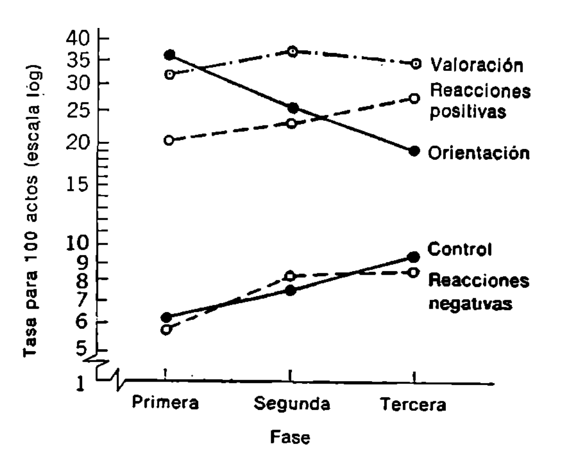



**FIGURA 2. Frecuencia relativa de los actos por el tipo y la fase, de acuerdo con veintidós sesiones.**

tercios, aunque no del todo, pues se ha observado que existe la tendencia a que la interacción se acelere hacia el final de los ciclos temáticos.) Como no existe base para predecir el número absoluto de hechos por tipo para cada fase, se cumple la hipótesis designando la fase en que esperamos que el número de hechos de un tipo particular sea alto, intermedio o bajo cuando se le ordena por grados.

Hemos trazado la figura 2 conforme a los datos resumidos de todas las sesiones examinadas en el estudio presente, para ejemplificar en parte la magnitud de variación que puede esperarse. Debe hacerse hincapié en que, cuando decimos que existe un cambio relativo de problemas de orientación en la primera fase a problemas de valoración en

la segunda fase, a problemas de control en la tercera, no queremos decir que la magnitud absoluta para la actividad elegida está en su propio punto alto en la fase designada. (Nótese que los casos base de la figura 2 incluyen varios en que no se satisfacen por completo las condiciones de la hipótesis, y sin embargo el movimiento fase del conglomerado es del tipo especificado para que funcione en casos individuales sólo en condiciones completas. Más adelante se discutirá esta aparente paradoja.)

## EXPOSICIÓN RAZONADA PARA LA HIPÓTESIS

Se supone que resolver problemas de orientación para un grupo interactuante, induce una relación capacitadora para la solución de problemas de valoración y control y, en este sentido, es funcionalmente un prerrequisito para su solución. Es decir, el individuo puede estar cognoscitivamente orientado a una situación y hablar con los otros en términos cognoscitivos, sin comprometerse abiertamente a evaluarla o a intentar controlarla. Pero el hablar a los otros en términos valorativos implica una orientación previa, y el intentar controlar la situación por acciones conjuntas implica una orientación y una valoración previas. Una secuencia de proceso como ésta puede caracterizar la solución individual de problemas de nivel no manifiesto. Históricamente hablando, gran parte de las teorías sobre los pasos o etapas que constituyen la solución del problema parecen extrapolaciones más o menos directas de pasos o etapas que se supone existen en los procesos mentales individuales. La presente exposición razonada se basa directamente en condiciones presentes en el proceso franco de interacción social entre individuos a través de un apreciable lapso, y puede ser compatible con cualquier número de teorías respecto a los procesos mentales para resolver problemas individualmente.

En la exposición razonada más general de toda la serie de categorías (véase figura 1), se cree que *3* y *10* manejan problemas de *decisión; 2* y *11* de *administración de tensión,* y *1* y *12* problemas de *integración* o *reintegración* del grupo. Para la hipótesis de fase actual, se han agrupado esas categorías de acuerdo con su implicación, positiva o negativa, para la solución de esos tipos de problemas, y no según el tipo de problema funcional que manejan. Llamamos a esos problemas socioemocionales, para distinguirlos de aquellos conectados más directamente con la tarea (véase figura 1, corchetes a la izquierda).

Creemos que los esfuerzos por resolver problemas de orientación, valoración y control (es decir, intentos de cumplir la tarea) tienden a producir diferenciaciones de papel en los participantes, tanto por las funciones que realizan como por el grado crudo de participación. Ambos tipos de diferenciación tienden a causar implicaciones de *status* que podrían amenazar o perturbar el orden o el equilibrio existente de las relaciones de *status* entre los miembros, y así dañar la solidaridad fundamental del grupo.

Suponemos que tal daño tiende a intensificarse más según pasa el grupo de hacer hincapié en problemas de orientación a hacerlo en problemas de valoración, y es aún más agudo al pasar a hacer un hincapié total en problemas de control. Al parecer, tal suposición es un modo más generalizado de expresar los hallazgos hechos en algunos otros estudios. Por ejemplo, Lippitt **(9)** halló, en clubes de muchachos, reacciones negativas al control o liderazgo autocrático, en ciertas condiciones; Rogers y colaboradores **(10)** hallaron una minimización de las reacciones negativas en los clientes cuando el consejero se confina a tipos de actividad no directiva (o, en nuestras categorías, orientadora). Así, puede considerarse la presente suposición como una generalización de esa unión entre grado de control y reacciones negativas, y como aplicable a diferentes puntos del proceso del mismo grupo, y no simplemente como diferencias entre grupos.

Según concebimos el proceso, tienden a ponerse en movimiento una serie de cambios en las relaciones socioemocionales de los miembros, debido a presiones surgidas inicialmente de las demandas del problema externo o de la situación externa. Según se vuelven más agudas aquéllas, esos problemas socioemocionales, así como los problemas de tarea, quedan expresados en una interacción abierta. En resumen, esas son las razones teóricas para esperar que nuestra torpe división del ciclo de funcionamiento en tres frases

produzca tasas muy bajas en las categorías *10, 11* y *12,* en el periodo inicial, y muy altas en el periodo final, moviéndose concomitantemente según se haga hincapié en los problemas de control.

Sin embargo, se espera que al extremo del periodo final, suponiendo que los intentos de control de los miembros sobre la situación externa y entre sí tengan éxito y se alcance una decisión final, las tasas de las categorías *1, 2* y *3* también llegarán a su cima. En otras palabras, el grupo tiende a confirmar su acuerdo y a liberar de modo vago las tensiones acumuladas en sus anteriores esfuerzos de tarea, para reparar el daño hecho al consenso y a la integración social. El bromear y el reír son tan frecuentes al terminar las reuniones, que casi podría tomárselos como señal de que el grupo ha completado lo que se considera un esfuerzo de tarea, y está listo para la desbandada o para enfrentarse a un nuevo problema. Esta actividad de última hora completa el ciclo hipotético de funcionamiento para los problemas de trabajo y para los problemas socioemocionales. La aparente incongruencia de predecir una cima para reacciones negativas y positivas en la tercera fase se explica así. Las reacciones positivas y negativas tienden a ser acentuamientos sucesivos dentro de la crudamente definida tercera fase.

## SE PRUEBA LA HIPÓTESIS DE FASE

Para probar la hipótesis de fase hemos considerado *todos* los registros disponibles en nuestros archivos, que han sido clasificados en forma adecuada para esta investigación. El número es pequeño: solo 22 casos. Algunos de ellos representan varias horas de interacción sostenida por un grupo, mientras que otros representan la discusión de temas únicos, tomados de sesiones largas. Originalmente se observaron con varios propósitos distintos los grupos implicados. Algunos eran grupos formados experimentalmente con tareas designadas. Otros, grupos en funcionamiento que nos permitían sentarnos y observar. En la tabla 1 hemos dado una breve descripción de la tarea de cada uno de esos grupos.

Los escritores han juzgado cada uno de los veintidós casos por separado, y están de acuerdo en que ocho de los veintidós llenan satisfactoriamente las condiciones esbozadas en los párrafos anteriores. La distinción entre casos que satisfacen las condiciones y casos que no las satisfacen puede quedar ejemplificado si se discuten algunos ejemplos concretos.

Los casos *8, 10, 11* y *15* fueron grupos para resolver problemas de ajedrez, en que los participantes estaban bien orientados a los aspectos verdaderos del problema antes de comenzar la interacción los problemas de ajedrez son casi por antonomasia problemas de "información total", y los participantes habilidosos ajedrecistas. El perfil de puntuaciones generado en esa sesión quedó uniformemente por debajo del límite esperado al dar información u orientación, de acuerdo con las normas empíricas publicadas en otra parte **(2)**. Conforme a eso, los escritores clasificaron este problema como *truncado;* se supuso que no llenaba los requisitos para ser de orientación.

El caso *1* es un ejemplo interesante y parcialmente paralelo. Otra vez se trató de un problema ajedrecístico que el grupo resolvía en cooperación; pero los participantes eran novatos con una hora de instrucción sobre las reglas del juego. Tienen a mano sus manuales de instrucción y todavía dudan sobre la identidad de las piezas y el mejor modo de atacar. La secuencia de fase de su interacción hasta el momento de la decisión respecto al primer movimiento está en completo acuerdo con la hipótesis. Sin embargo, al planear el segundo movimiento pudieron aprovechar la discusión anterior, en que habían comentado los futuros movimientos, y el problema se truncó para ellos por el reducido hincapié dado a la orientación, igual que había ocurrido en el grupo ajedrecístico descrito anteriormente.

En los casos *2, 9, 12, 16* y *17* se ve una secuencia similar de ciclos típicos, que parecen implicar cada vez menos orientación. En esos casos el mismo grupo inventó historias para las cinco láminas de los esbozos para proyección de grupo de Guetzkow y Henry **(6)**. La interacción, solo hasta el momento de completarse la primera lámina (caso *2*), resultó notablemente en el orden de fase supuesto.

**TABLA 1.** *Transposiciones necesarias para establecer el orden predicho mediante la hipótesis de fase en 22 series de observaciones*

| *Caso núm.* | *Llena condi- ciones* | *Descripción del grupo y de la tarea* | *Número de transposiciones necesarias* |
|---|---|---|---|
| 1 | Sí | Grupo ajedrecístico de cinco novatos que planean el primer movimiento en un problema de siete movimientos | 0[a] |
| 2 | Sí | Grupos de tres hombres que trabajan en historia proyectiva del primer grupo | 1[a] |
| 3 | Sí | Grupo académico de ocho hombres que preparan tesis | 2[a] |
| 4 | Sí | Club ajedrecístico de cuatro hombres que evalúa la ejecución pasada y planea la futura | 2[a] |
| 5 | Sí | Club universitario de siete hombres que discuten técnicas para planear las propias operaciones | 2[a] |
| 6 | Sí | Comité guía de cuatro hombres que planean fiesta de navidad | 3[a] |
| 7 | Sí | Club ajedrecístico de cuatro hombres que evalúa la ejecución pasada y planea la futura | 4 |
| 8 | No | Club ajedrecístico de cuatro hombres que resuelve problemas de dos movimientos | 4 |
| 9 | No | Grupo de tres hombres que trabaja en historia proyectiva del tercer grupo | 4 |
| 10 | No | Club ajedrecístico de cuatro hombres que resuelve problemas de dos movimientos | 5 |
| 11 | No | Club ajedrecístico de cuatro hombres que resuelve problemas de dos movimientos | 5 |
| 12 | No | Grupo de tres hombres que trabaja en historia proyectiva del cuarto grupo | 5 |
| 13 | Sí | Grupo universitario de siete hombres que discute técnicas | 5 |
| 14 | No | Club ajedrecístico de tres hombres que construye un problema de ajedrez | 6 |
| 15 | No | Club ajedrecístico de cuatro hombres que resuelve un problema de dos movimientos | 6 |
| 16 | No | Grupo de tres hombres que trabaja en historia proyectiva del quinto grupo | 6 |
| 17 | No | Grupo de tres hombres que trabaja en historia proyectiva del segundo grupo | 6 |
| 18 | No | Grupo de tres hombres que cambian posición y que deciden entre dos compras alternativas ficticias | 6 |
| 19 | No | Grupo académico de discusión, de ocho hombres, sobre la teoría | 7 |
| 20 | No | Club ajedrecístico de tres hombres que elabora un problema de ajedrez | 8 |
| 21 | No | Club ajedrecístico de tres hombres que elabora un problema de ajedrez | 10 |
| 22 | No | Club ajedrecístico de novatos, cinco hombres, que planea su segundo movimiento en un problema de siete movimientos | 11 |

En los casos *14, 20* y *21* se enfrentaron los miembros del club ajedrecístico con la tarea de *construir* un problema de ajedrez original, partiendo de un tablero vacío. Estaban por completo orientados a la tarea al iniciarse la secuencia, pues los problemas de ajedrez les eran muy familiares. Empezaron con sugerencias que determinaran la situación inicial de las piezas en el tablero, y se preocuparon más de problemas de orientación según se agregaban piezas al tablero y según aumentaban las dificultades. Dos de esas secuencia fueron el opuesto directo del orden de fase esperado en condiciones completas, en problemas de orientación y control. Puede ser que ciertos tipos de problemas creativos produzcan este tipo de enfoque y que pudiera elaborarse un tipo diferente de hipótesis de fase en tales tareas. Se necesitaría una creciente complejidad de orientación según se desenvuelva la tarea como factor fundamental, para limitar el número de personas que podrían trabajar juntas y con éxito en problemas de creación.

Para probar la conformidad entre los ordenamientos observados y los ordenamientos predichos por nuestro análisis teórico original, hemos empleado un modelo basado en la presencia del máximo y el mínimo en la fase predicha, en lugar de un modelo en que se tomaran en cuenta las magnitud absolutas. La tabla 2 presenta la hipótesis en forma apropiada para este tipo de prueba. Para aclarar el significado, puede compararse la tabla 2 con la figura 2.

El siguiente ejemplo hipotético, que solo incluye un tipo de acto, ilustra este método de análisis.

*Fases en que están los actos de orientación:*

| | *Elevada* | *Intermedia* | *Baja* |
|---|---|---|---|
| Predicha: | Primera | De enmedio | Final |
| Observada: | | | |
| Ejemplo I | Primera | De enmedio | Final |
| Ejemplo II | De enmedio | Primera | Final |
| Ejemplo III | Final | De enmedio | Primera |

En el ejemplo I los valores observados casan exactamente con lo predicho; es decir, los valores elevado, intermedio y bajo se presentan en los periodos en que se predijo su presencia. En los ejemplos II y III no se concuerda con lo predicho. Al estudiar el modelo, lo importante es justificar el método adoptado para evaluar el grado de desacuerdo. Creemos inapropiado considerar la bondad del acuerdo por el número de ejemplos en que los valores predichos casen con los valores observados. De acuerdo únicamente con las equivalencias, no existe distinción entre II y III; en cada ejemplo, un elemento corresponde al emplazamiento predicho. Sin embargo, tal descripción no es satisfactoria, pues presiente la existencia de un desacuerdo más serio respecto a las expectativas bajas si se intercambia la elevada predicción con la baja predicción, como ocurre en III, que si la predicción intercambia con la predicción media, como ocurre en II. Por fortuna si no contamos el número de acuerdos sino el número de *transposiciones* de valores adyacentes que se requieren para establecer el orden predicho, podemos tener en cuenta la distinción entre II y III.

**TABLA 2.** *Fase en que se espera que la frecuencia de los actos por tipo será elevada, intermedia y baja en problemas completos*

| *Tipo de acto* | *Elevada* | *Intermedia* | *Baja* |
|---|---|---|---|
| Orientación | Primera | Media | Final |
| Evaluación | Media | Final | Primera |
| Control | Final | Media | Primera |
| Negativa | Final | Media | Primera |
| Positiva | Final | Media | Primera |

Para ejemplificar la cuenta de transposiciones, puede modificarse el ejemplo II para que coincida con el orden predicho, cambiando el elemento de enmedio y el primero; en cambio, en el ejemplo III son necesarias tres transposiciones: primero con medio, primero con final y medio con final. Puede hacerse una evaluación estadística de la diferencia existente entre el orden predicho y el observado conforme al número de transposiciones requeridas. Puede demostrarse [1] que de haber tres o menos transposiciones, puede rechazarse la hipótesis nula al nivel 0.05.

[1] La estadística empleada es en esencia una aplicación duplicada del coeficiente *tau* de correlación de orden de Kendall (7). Quienes deseen computar el orden de otros tamaños, pueden obtener coeficientes adecuados de los poderes de *x*, que se insertarán en la fórmula de Kendall (7, 388-437).

En la tabla 1 puede notarse que seis de las ocho sesiones que supuestamente habían satisfecho las condiciones que se juzgaban necesarias, también fueron significativas en el sentido de que solo se necesitarían tres o menos transposiciones para rechazar la hipótesis nula de distribución al azar de nivel 0.05. Dos sesiones que se supuso satisfacían las condiciones no se diferenciaron significativamente de las expectativas al azar.

Así, está claro que los casos que satisfacen las condiciones sí se desvían significativamente de las expectativas al azar, y los casos que no satisfacen dichas condiciones no se desvían significativamente. En resumen, se necesitan una o más hipótesis de fase alternativas, acompañadas de la correspondiente especificación de condiciones, antes de poderse duplicar las predicciones relativamente acertadas de que ocurra un máximo y un mínimo, cosa hecha en los ocho casos individuales en cuestión.

## DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los catorce casos que no satisficieron las condiciones tampoco se adaptaron al movimiento de fase predicho para condiciones completas. No obstante, cuando se suman todos los actos de los veintidós casos, los valores para cada tipo de acto tienen una máxima y una mínima que corresponden exactamente al movimiento de fase particular que se ha estado discutiendo. En la tabla 3 se presentan esos datos, ya representados gráficamente en la figura 2. ¿Cómo interpretar esos hallazgos paradójicos?

**TABLA 3.** *Actos por tipo y fase, totales para 22 casos*

| | Fase | | | |
|---|---|---|---|---|
| *Tipo de acto* | Primera | Media | Final | *Total* |
| Orientación | 1 668 | 1 170 | 916 | 3 574 |
| Evaluación | 1 550 | 1 792 | 1 656 | 4 998 |
| Control | 285 | 364 | 429 | 1 078 |
| Negativo | 275 | 374 | 408 | 1 057 |
| Positivo | 984 | 1 058 | 1 361 | 3 403 |
| Total[a] | 4 762 | 4 758 | 4 770 | 14 290 |

[a] Los totales de las fases no son por completo iguales por no haberse usado una técnica sistemática para distribuir los actos extras cuando el total de actos de una sesión era indivisible por tres.

Pudiera ocurrir que se tuviera un muestreo de casos en que se presentaran diferencias compensadoras, y que agregar casos no lograra mostrar el patrón. Por otra parte, pudiera ser que estuvieran funcionando ciertas condiciones un tanto similares de caso a caso, a pesar de haber diferencias particulares. Al parecer, ciertas condiciones son más o menos inherentes a la naturaleza del proceso de interacción o comunicación en sí. De no ser así, sería difícil producir una serie de categorías del tipo usado en las observaciones presentes, que consideramos muy generales y aplicables, en términos formales por lo menos, a cualquier interacción.

Creemos que partes del proceso de interacción en sí tienden a afectar otras partes, de tal modo que, en el momento de presentarse cualquier acto determinado, los actos ocurridos antes o que aún no han ocurrido, pero se espera que ocurran, constituyen un conjunto de condiciones "internas" que funcionan además de las condiciones "externas" que pudiera haber del tipo especificado al expresar la hipótesis. Sabemos que tal es el caso en las más microscópicas secuencias acto-a-acto. Vienen tres de las preguntas intentos de respuesta, y a su vez reacciones positivas o negativas o más preguntas siguen a esas respuestas (1, 129-131). Esas son "tendencias internas" del proceso en sí en un espacio temporal microscópico. Pudiera ocurrir que funcionen tendencias internas similares en un nivel más molar de cadenas de secuencias más largas conducentes a la decisión de grupo.

Puede ya indicarse que la exposición racional de la hipótesis de fase, presentada anteriormente, es en esencia una discusión basada en la suposición de que existen tendencias internas de interacción a las que se considera como un sistema distribuido entre personas y a través del tiempo. De empezarse con la suposición de que la interacción sí constituye un sistema social, que tenderá a exhibir ciertas propiedades sistemáticas a causa de eso, ¿cómo demostrar eso empíricamente? Al parecer, la dificultad crítica lógica es que el sistema que trata de investigar nunca funciona separado de las condiciones externas que, se espera, influyen sobre la conducta que realmente ocurre. Los efectos de las condiciones externas siempre están

compuestos por los efectos de las condiciones internas, o se confunden con ellos.

Tal vez sea una posibilidad intentar observar el sistema funcionando en una serie de condiciones lo suficientemente completas y balanceadas de tal modo, que cubran el rango total de tendencias o posibilidades internas del proceso de interacción, de manera que las observaciones empíricas puedan manifestar del modo más articulado los efectos de las condiciones internas. Aquí es de indicarse que la descripción de la serie de condiciones llamadas *completas* es, en esencia, el intento de especificar una serie de condiciones externas que pudieran satisfacer esa exigencia metodológica hasta donde el problema que el grupo maneja esté implicado.

El otro enfoque posible es intentar distribuir al azar los tipos de condiciones externas implicadas y manejar un buen número de casos.

De existir las tendencias internas características de la interacción como proceso sistemático o como sistema social, la similitud de esas tendencias de caso a caso y a pesar de las diferencias debidas a las condiciones externas, sería ejercer un efecto de constante "inclinación" que se alejara de la distribución al azar. Entonces, en los casos sumados, donde varían las condiciones externas de los casos individuales lo suficiente para promediar, se supondría que serían aparentes los efectos de las tendencias del sistema interno.

En resumen, este razonamiento sugiere la existencia de dos modos de captar la presencia y la naturaleza de tendencias internas más bien generales si, en efecto, existen: primero, dejarlas funcionar en condiciones *completas* antes que en condiciones *truncadas;* segundo, promediar varios tipos de truncamiento y acentuación sumando muchos casos ampliamente variados.

Si las investigaciones posteriores indican que la posición metodológica general aquí tomada es defendible, se simplificarán mucho los problemas de investigar experimentalmente cómo influyen sobre el curso de interacción tipos determinados de condiciones externas. Acaso las tendencias, de fase empíricamente promedio, como las presentadas en la tabla 3, pudieran considerarse suficientemente representativas de los efectos del sistema social. Por tanto, al diseñar experimentos donde se usen problemas completos como situación fundamental de prueba, podrían usarse las desviaciones de la norma empírica como pruebas de los efectos causados por condiciones conocidas o experimentalmente introducidas. Por ejemplo, el introducir experimentalmente dificultades persistentes de comunicación y orientación podría trastornar la secuencia fase esperada conforme tan sólo a las tendencias internas del sistema de interacción.

Al revés, de usarse el método de análisis clínico o adiestramiento de grupos determinados, podrían disponerse los grupos en condiciones completas y usarse las desviaciones de la norma empírica como indicadores de diagnóstico de características del grupo o de los miembros de otro modo desconocidas. Por ejemplo, la aparición de una tasa elevada de reacciones negativas en la primera fase de un problema completo estándar podría indicar la presencia de hostilidades que existían como condición anterior, y no surgidas de la presente interacción en sí.

## RESUMEN

Se ha presentado una serie de categorías para observar de primera mano los procesos de grupo. Se describió una serie de condiciones que suponemos características de muchas conferencias de equipos, comités y grupos similares que manejan problemas de análisis y planeamiento con meta en la decisión de grupo. Hemos presentado hipótesis que hacen un hincapié relativo en problemas de *orientación,* para pasar subsecuentemente a los de *valoración* y a los de *control;* y que, concurrente con esas transiciones, tiende a aumentar la frecuencia relativa de las *reacciones negativas* y de las *reacciones positivas.*

Se ha demostrado cómo las 22 sesiones de que disponen los experimentadores conforme a las observaciones anteriores, cuando se consideran una suma, muestran una desviación significativa de la distribución al azar de los actos entre las

fases. Más aún, se ha demostrado que puede atribuirse la significación observada, a que se incluyeron casos que satisfacen las condiciones especificadas. Los casos individuales que no satisfacen las condiciones no muestran una desviación significativa de la distribución al azar de movimientos de fase.

Sin embargo, cuando se suman los actos de los veintidós casos según un tipo de acto y fase, los valores para cada tipo de acto tienen un máximo y un mínimo, que corresponden exactamente al movimiento fase particular, postulado por casos individuales en las condiciones completas especificadas. Tal hallazgo puede ser accidental. Sin embargo, se sugiere que además de las condiciones externas especificadas, debiera considerarse como sistema el proceso de interacción, sistema con tendencias internas que hace a cada parte del proceso una condición para que se presenten otras partes. Se supone que estas condiciones "internas" son hasta cierto grado similares de un caso a otro, y que ejercen un constante efecto de "inclinación". Ese efecto de inclinación se vuelve aparente en los casos individuales con condiciones externas completas, o en casos de suma, en que se promedian las diferencias en las condiciones externas.

Se sugiere que si el movimiento de fase descrito, sí representa el efecto de las condiciones internas para el proceso en sí, puede usársele con cierta ventaja como línea base para captar discrepancias o acentuaciones debidas a condiciones conocidas o experimentalmente introducidas o, al revés, como indicadores de diagnóstico de la presencia de condiciones desconocidas.

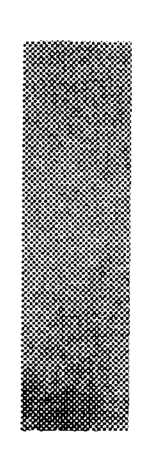
Finalmente, el método general para probar la existencia de cualquier patrón de fase determinado, parece abrir camino al estudio experimental del problema sobre cómo determinar los efectos de varios patrones de proceso en distintas condiciones; efectos sobre la motivación y la satisfacción de participantes y sobre su ejecución de la tarea del grupo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS


1. Bales, R. F. *Interaction process analysis: A method for the study of small groups.* Cambridge, Mass.: Addison-Wesley Press, 1950.
2. Bales, R. F. A set of categories for the analysis of small group interaction. *American Sociological Review,* 1950, **15**, 257-263.
3. Bales, R. F., y Gerbrands, H. The interaction recorder: An apparatus and check list for sequential content analysis of social interaction. *Human Relations,* 1948, **1**: 456-463.
4. Dewey, J. *How we think.* Boston: Heath, 1910.
5. Elliot, H. S. *The process of group thinking.* Nueva York: Association Press, 1928.
6. Guetzkow, H., y Henry, W. *Group projective sketches.* Ann Arbor, Mich. Univ. of Michigan Press, 1949.
7. Kendall, M. G. *The advanced theory of statistics.* Londres: Lippincott, 1943.
8. Lasker, B. *Democracy through discussion.* Nueva York: H. W. Wilson Co., 1949.
9. Lippitt, R. An experimental study of authoritarian and democratic group atmospheres. *Univ. of Iowa Studies in Child Welfare,* 1940, **16**,(3), 43-195.
10. Rogers, C. R. *Counseling and psychoterapy: New concepts in practice.* Boston: Houghton Mifflin, 1942.

## SEXTA PARTE

# PROCESOS MOTIVACIONALES EN LOS GRUPOS



# Procesos motivacionales en los grupos: Introducción

# 31

En un momento u otro, toda persona ha pertenecido a algún grupo cuyos objetivos o metas no son del todo identificables. Como no existe el criterio para evaluar cursos de acción alternativos, es difícil para tal grupo organizar un programa de actividades coherentes. Los miembros llegan a sentir que el grupo "no va a ninguna parte" y que no hay forma de sentirse satisfechos de lograr algo. Como resultado de ello, las necesidades y los intereses personales guían, principalmente, su conducta en el grupo.

Surge una situación por completo diferente cuando el grupo posee una meta claramente especificada, pues ahora los miembros tienen base para valorar cursos alternativos de acción y para meditar sobre cómo la conducta propia puede contribuir a los logros del grupo. El miembro que acepta la meta de grupo se siente motivado a colaborar con los otros miembros, para facilitar la obtención de tal meta. Siente satisfacción ante las pruebas del éxito del grupo, y frustración ante el fracaso del mismo. Probablemente la preocupación por el bienestar del grupo sea elevada.

¿Qué queremos decir al afirmar que el grupo "tiene, o no, una meta" o que "ha realizado algo"? Los términos usados en el lenguaje diario para describir la conducta de los grupos dirigida a una meta sugieren la posibilidad de afirmar que el grupo tiene una ubicación de algún tipo; que puede cambiar su ubicación de cuando en cuando y que unas ubicaciones son preferidas por todos o parte de los miembros por encima de otras. Por eso,

como primer paso para conceptualizar los fenómenos relacionados con las metas de grupo, se piensa en la posibilidad de concebir al grupo como una entidad indiferenciada, que en cualquier momento tiene una ubicación determinada en su ambiente. Siempre que sea posible afirmar que el grupo prefiere cierta ubicación y que terminará una secuencia de esfuerzos por cambiar la ubicación del grupo cuando esto se logre, designaremos tal ubicación como meta del grupo. Si el grupo cambia su ubicación hablaremos de locomoción de grupo. Para que la locomoción se presente es necesario, por lo general, que el grupo ejecute una secuencia de acciones de grupo. La secuencia que lleva a la ubicación preferida puede ser considerada como la senda que atraviese el ambiente del grupo para alcanzar la meta. Las acciones de grupo, aunque realizadas mediante la conducta de los individuos, quedan apropiadamente descritas como nivel de grupo. Así por ejemplo, si la fraternidad se propone como meta "organizar un baile" debe "conseguir fondos", "alquilar un salón de baile", "contratar una orquesta" y "conseguir un chaperón".

Para dar a esos términos bastante abstractos un significado más concreto, tomemos en cuenta cómo pueden aplicarse a un comité para obtener fondos, que se ha propuesto reunir cierta suma de dinero. Es de suponer que el comité tenga una ubicación en la escala donde se indica la cantidad de dinero recibida en un momento determinado, y es meta del comité localizar en tal escala el punto correspondiente a la cantidad especificada por decisión. Al recibir una contribución, el comité como un todo se mueve hacia la meta. Como la ubicación está especificada según la cantidad de dinero reunida, por lo general no hay dificultades para identificar la ubicación del grupo o su tasa de locomoción.

Un experimento de laboratorio realizado por Horwitz (cap. 34) indica otra manera de emplear la conceptualización. Horwitz asignó a varios grupos la tarea de armar un rompecabezas mediante una votación de grupo que decidía dónde debería ir cada pieza. Puede concebirse aquí que el grupo existía en un "ambiente de tarea". Cada vez que se colocaba correctamente una pieza del acertijo, puede decirse que el grupo daba un paso hacia su ubicación preferida —su meta— de "completar la tarea". Horwitz pudo demostrar que las tensiones motivacionales de los miembros como individuos dependen de modo sistemático de la posición del grupo en relación a su ubicación preferida.

Una investigación realizada por Leavitt (cap. 37) proporciona otro ejemplo. Grupos formados en laboratorio tuvieron como tarea reunir informaciones, para poder responder a un problema intelectual. Aunque fue bastante difícil identificar cada paso dado hacia la meta, quedó clara la transición desde "sin solución" hasta "ya tener respuesta". Leavitt pudo elaborar una curva de aprendizaje de grupo que indicaba cómo éste redujo el tiempo necesario para alcanzar la meta al ir repitiendo la tarea de grupo.[1]

En estos ejemplos no es difícil identificar la meta de grupo, la ubicación del grupo en relación con su meta y las acciones de grupo necesarias para alcanzar la meta. Sin embargo, la situación no es siempre tan nítida. A decir verdad, uno de los problemas prácticos más comunes en el manejo de grupos surge a menudo de no saber con precisión dónde se ubica un grupo en relación con la meta y qué pasos es necesario tomar para que el grupo la alcance. Se volverá a este problema al discutir la "operacionalidad" de las metas de grupo. También ocurre a menudo que el grupo parece tener una meta determinada en el sentido de que las acciones del grupo están dirigidas por ella, aunque los miembros no sepan conscientemente cuál es la meta. Las situaciones de este tipo han sido de interés especial para los investigadores que enfocan el estudio de grupos desde posiciones psicoanalíticas. Bion (6) y Ezriel (11), por ejemplo, afirman que las "metas de grupo inconscientes" son importantes para el funcionamiento de grupos organizados con el propósito de lograr una terapia individual. Una dificultad adicional para fijar las metas

[1] Hays y Bush (15) han explorado la posibilidad de predecir las curvas de aprendizaje de los grupos mediante un modelo matemático "grupo-actor" en que se atribuyen las mismas propiedades a un grupo, como entidad, que se halló que caracterizaban al individuo. Los resultados del experimento realizado en tres grupos de hombres, corresponden bastante bien a los resultados predichos por el modelo, pero también indican que la naturaleza específica de las relaciones entre miembros de grupo afectan sin duda el aprendizaje de grupo.

del grupo surge porque una parte del grupo y no el consenso total, establece a veces efectivamente esas metas. Así por ejemplo, una iglesia puede "decidir" construir un nuevo edificio y comprometer con ello a toda la congregación en una secuencia determinada de actos de grupo, aunque sólo los miembros del comité ejecutivo hayan participado de hecho en tomar la decisión.

El que las metas de grupo estén vagamente formuladas, que sólo las conozcan algunos miembros o que no estén conscientemente reconocidas por ninguno, presenta problemas al investigador. Como tales problemas son especialmente difíciles al investigar grupos en ambientes naturales, gran parte de nuestros conocimientos sobre procesos motivacionales en los grupos procede de investigaciones de laboratorio; pero han hecho importantes contribuciones investigadores de organizaciones como Cyert y March (10), March y Simon (24) y Shartle (31).

Se dedica el resto del capítulo a examinar en mayor detalle la naturaleza de las metas de grupo, su efecto sobre el funcionamiento de los grupos y algunas de sus consecuencias, según se reflejan en la conducta de los miembros.

Hablando más específicamente, en la actualidad, se considerarán tres aspectos fundamentales de la motivación de grupo: *a) formación de meta;* ¿cómo se establecen las metas de grupo?, ¿por qué procesos hace decisiones el grupo?, ¿qué condiciones facilitan o inhiben la formación de metas de grupo de varios tipos?, ¿cómo se "convierten" en metas de grupo las metas individuales?; *b) metas de grupo y acción de grupo;* ¿cómo afecta la meta de grupo la elección de acciones que hará el grupo?, ¿qué condiciones ayudan o impiden la locomoción del grupo hacia sus metas?, ¿qué caracteriza a los actos individuales que producen locomoción de grupo?, y *c) los efectos de la acción de grupo dirigida a la meta;* ¿qué consecuencias motivacionales para los miembros se derivan de la naturaleza de las metas de grupo y su éxito o fracaso en obtenerlas?, ¿cómo se distribuyen entre los miembros las ganancias o las pérdidas que resultan de las acciones de grupo dirigidas a la meta?, ¿cómo afectan el funcionamiento del grupo las diferentes "reglas" para su distribución?

## FORMACIÓN DE LAS METAS DE GRUPO

Primero atenderemos el problema de cómo se forman las metas de grupo. ¿Qué factores influyen en la elección de metas que hace el grupo? Aunque esta pregunta ha estimulado especulaciones y, en especial, proposiciones sobre cómo *deberían* los grupos elegir su meta, es notable cuán pocas pruebas existen que permitan dar una respuesta. Tratando de simplificar las complejidades obviamente implicadas, distinguiremos dos aspectos en el proceso de formación de meta. El primero estudia cómo los individuos desarrollan metas para el grupo. El segundo enfoca su atención en cómo la meta para un grupo se vuelve meta de grupo. Aunque es posible tomar en cuenta por separado esos dos aspectos del proceso, debe quedar claro que, en cualquier situación concreta, pueden presentarse simultáneamente y en interacción.

### Metas del individuo para el grupo

Es razonable suponer como condición necesaria para que exista la meta de grupo el que por lo menos algunos miembros tengan una meta para el grupo; es decir, un concepto del resultado que prefieren para el grupo. Así por ejemplo, un club rotario puede establecer como meta reunir fondos para niños tullidos dado el interés especial de ciertos miembros influyentes. O un grupo pro derechos civiles puede decidir atraer nuevos miembros, pues su comité político cree que el poder político del grupo depende del tamaño de la membrecía. En términos generales, tres clases de influencias parecen determinar la meta del miembro para el grupo: la naturaleza de sus motivos, su concepción sobre las metas preestablecidas del grupo (o superordenado), y su punto de vista sobre las relaciones entre el grupo y sus circunstancias sociales.

**Motivos de los miembros.** En su sentido más amplio, motivo es la disposición a sentirse satisfecho con una clase específica de resultados. La persona que tenga un motivo particular se dedicará a cierta actividad, si cree que ésta producirá consecuencias satisfactorias. Es conveniente distinguir entre dos tipos de tales motivos, que se llamarán "orien-

tados a la persona" y "orientados al grupo". *Motivo orientado a la persona* significa un interés más o menos permanente, que existe, sea o no la persona miembro del grupo en consideración. Ese motivo está activado en el grupo si la persona cree que las acciones de grupo producirán consecuencias satisfactorias. Muchos grupos existen principalmente con el propósito de satisfacer motivos orientados a la persona. Por lo general sirven a tales fines grupos recreativos, educativos y terapéuticos. *Motivo orientado al grupo* significa la disposición a sentirse satisfecho con los resultados de grupo favorables al grupo como unidad. Ilustra el funcionamiento de motivos orientados al grupo ejemplos de lealtad al partido político elegido, al equipo propio, a la firma en que se trabaja, donde determinada meta de grupo se acepta aunque su logro no implique beneficios personales para el miembro.

Puede ejemplificarse la naturaleza de esos dos tipos de motivo si se toma en cuenta cómo motivan la conducta de logro. Un individuo satisfecho con el éxito personal tiene un motivo orientado a la persona para su logro personal (2), mientras que un individuo satisfecho por el éxito de su grupo tiene un motivo orientado al grupo para el logro de grupo (cap. 32). Probablemente el motivo de logro orientado a la persona surgirá en cualquier tarea donde se compare la ejecución de la persona con algún estándar de excelencia. Por otra parte, el motivo de logro orientado al grupo tiende a verse activado al saberse que se evaluará la ejecución del grupo. En una situación capaz de activar ambos tipos de motivos, el individuo con motivo de logro fuertemente orientado a la persona se preocupará en especial por la calidad de su propia ejecución, mientras que uno con motivo de logro fuertemente orientado al grupo se interesará en particular por la calidad de la ejecución del grupo. Ciertas pruebas indican que los miembros con puestos de mayor responsabilidad en el grupo o que por otras causas estén más comprometidos con el grupo, desarrollarán probablemente un motivo orientado al grupo más fuerte.

Podrá entenderse mejor el papel de los motivos orientados a la persona, en la formación de metas de grupo, si es estudia en más detalle el proceso de tomar decisiones en grupo. Para ello, examinemos el ejemplo hipotético de tres muchachos que eligen como meta de grupo construir un puesto de limonada. Se supone que cada muchacho tiene una meta individual única, basada en un motivo orientado a la persona; un muchacho desea ganar el suficiente dinero para comprarse un guante de beisbol, el segundo desea usar su nuevo equipo de carpintería y el tercero simplemente desea jugar con los otros dos. Es obvio que nada en esos motivos por separado hace que la meta de grupo sea "construir un puesto de limonada". Y sin embargo, esta meta resulta al parecer una decisión natural, dada la naturaleza de los distintos motivos. ¿Cómo "encaja" esto con los motivos orientados a la persona y el logro de la meta de grupo? Es obvio que pueden ocurrir muchas secuencias de acontecimientos distintos, pero la que se ofrece no parece improbable.

Cuando los tres muchachos se reúnen por primera vez, surge la pregunta inevitable: "¿qué vamos a hacer?" En otras palabras, buscan establecer una meta de grupo y las actividades de grupo asociadas con ella. Pueden proponerse varias sugerencias: "juguemos pelota", "reunamos cascos, para venderlos", "construyamos un club", "hagamos un puesto de limonada", etcétera. Cada sugerencia es a la vez una meta individual posible y una alternativa posible para el grupo como entidad. Tras haberse propuesto varias metas alternativas, los muchachos se enfrentan a la tarea de evaluar sus méritos relativos: "no quiero jugar beisbol porque no tengo guante", "si recogiéramos cascos, podríamos ganar bastante dinero para que yo me comprara un guante", "construyamos algo para que pueda usar mis herramientas", y así por el estilo. En otras palabras, cada muchacho intenta evaluar cada alternativa, al menos parcialmente, según la satisfacción potencial que ofrezcan para los propios motivos orientados a la persona. El resultado del proceso es un ordenamiento por preferencias más o menos explícito en cada muchacho de las metas de grupo alternativas. Finalmente, por un proceso que se estudiará más adelante, los muchachos combinan de algún modo sus preferencias personales, para formar una meta de grupo que guiará sus actividades colectivas.

Los motivos de un miembro orientados al grupo forman parte de la meta de grupo de modo parecido a sus motivos orientados a la persona. Es de suponer que una persona con fuerte motivo orientado al grupo favorecerá una meta determinada siempre que crea que lograrla beneficiará al grupo, e incluso puede hacerlo aunque se dé cuenta de que las consecuencias no lo beneficiarán personalmente. Así, por ejemplo, el presidente del comité financiero de una iglesia, convencido de que la congregación necesita un nuevo edificio, puede proponer una campaña para lograrlo, aunque sepa que tal decisión lo hará abandonar sus propios intereses comerciales. Cuando domina un motivo orientado al grupo, las consideraciones críticas consisten en si el logro de una meta determinada beneficiará al grupo y cuán probable es que el grupo pueda, de hecho, obtener la meta.

Desde luego, la distinción propuesta entre motivación orientada a la persona y motivación orientada al grupo ya es antigua. Desde hace mucho se califica a la gente de "egoísta" o "altruísta". Pero las investigaciones sólo ahora empiezan a proporcionar conocimientos sistemáticos sobre los determinantes de esas orientaciones y sus consecuencias. Lewis y Franklin (20, 21) empezaron en forma excelente al experimentar diferentes secuencias motivacionales de la "orientación de tarea" y la "orientación de ego". Fouriezos, Hutt y Guetzkow (12) ampliaron el análisis, aplicándolo más explícitamente a grupos, en sus estudios de "necesidades autoorientada al yo estaban menos satisfechos acuerdo con observaciones de setenta y dos conferencias para tomar decisiones, en negocios y gobierno, sacaron en conclusión que "los grupos de mayor conducta de necesidad orientada al yo estaban menos satisfechos con la reunión en general, con las decisiones tomadas, con la forma en que se había llegado a la decisión y con el presidente de la reunión". Se halló que los grupos de altas puntuaciones en conducta de necesidad orientada al yo completaron menos ítemes de la agenda, aunque sostuvieron reuniones más largas.

Berkowitz y Daniels (4) estudiaron la disposición de la persona a trabajar por el beneficio de otra, incluso cuando no existe la menor posibilidad de ganancia personal. Hicieron creer a varios individuos que estaban recibiendo instrucciones escritas de una persona situada en otro cuarto, una persona por completo extraña, cuya capacidad como supervisor estaba a prueba. De hecho, no había nadie en el otro cuarto, y todos los mensajes eran exactamente iguales y los proporcionaba el experimentador. Se dijo a algunos participantes que la evaluación del supervisor dependería de cuánto trabajo completaran los participantes; a otros no se les informó de tal cosa. Quienes sabían que su rendimiento determinaría el futuro del supervisor trabajaron con más ardor que quienes lo ignoraban. Al interpretar los resultados, los autores supusieron que los sujetos se conducían de acuerdo a una norma cultural que prescribe a la persona que ayude a quienquiera que dependa directamente de ella. Probaron tal punto de vista en un estudio adicional (5) e informaron que la tendencia a trabajar en beneficio de un individuo dependiente es más fuerte si se recuerda al ayudante potencial esta norma antes de iniciarse el trabajo (al recibir él mismo ayuda) o si es un individuo "socialmente responsable" por su modo de vivir. Es razonable pensar que si los miembros están de acuerdo en una meta para el grupo, comprenderán que los beneficios de todos dependerán de los esfuerzos de cada uno; así surge la norma para ayudarse entre sí.

Entonces, conforme a las pruebas disponibles, presentamos la siguiente afirmación sintética. Lo atractivo de una meta particular para cualquier miembro está influido por la naturaleza de los motivos orientados a la persona y orientados al grupo que posea el individuo, por la forma como juzgue las recompensas y los gastos implicados, para él y para el grupo, en actividades concernientes a la meta, y su probabilidad subjetiva de que el grupo logre la meta. Sin embargo, debe reconocerse que tanto los motivos como los juicios están por lo común influidos por la membrecía en el grupo.

**Metas de grupo superordenado.** De restringirse la atención a grupos establecidos y formalizados, se ve claramente que también funciona otra serie de influencias en la formación de metas de grupo. Un importante rasgo de los grupos establecidos es que los miembros, al intervenir en la elaboración

de las decisiones de grupo, remiten sus evaluaciones de metas alternativas para el grupo no sólo a sus deseos propios, sino también a metas de largo alcance, objetivos y propósitos del grupo ya existentes. Por ejemplo, los miembros de un club de servicio, al pensar en el programa del siguiente año, tenderán a evaluar las alternativas propuestas según sean o no adecuadas a los objetivos del club y según su compatibilidad con anteriores compromisos del club. En gran parte de los grupos establecidos, el tomar decisiones tiene más el carácter de elegir submetas subordinadas a una meta existente, que de constituir metas de grupo *de novo*. Por desgracia, casi no existen investigaciones sistemáticas sobre los modos en que las metas superordenadas influyen en la elección de submetas en los grupos, y poco se sabe sobre las formas en que funcionan esas influencias.

**El grupo y sus circunstancias sociales.** Otro rasgo importante de los grupos perdurables es tener ciertas relaciones con otros grupos y otras instituciones; relaciones que, al parecer, ejercen pronunciada influencia en la elección de metas del grupo. Este aspecto de la elección de metas lo estudiaron en detalle Thompson y McEwen (37), quienes hicieron hincapié en que cuando un grupo o una organización se dedica a elegir metas, en parte está intentando establecer una relación deseada entre el grupo y su ambiente social. Indican que de cambiar las propiedades del grupo o su ambiente social, sería necesario revisar, y acaso alterar, las metas. La necesaria interacción entre grupo y ambiente social introduce en el grupo un elemento de control ambiental. Hasta donde el grupo tenga que agradar o satisfacer a quienes están en su ambiente social, sus metas deben ser aceptables: las escuelas deben enseñar cosas con las que concuerda la comunidad; las empresas fabricar lo que se venda, y los estudios de televisión proporcionar lo que el público desea ver. Se deduce entonces que la elección y avalúo de metas es más difícil a medida que el "producto" del grupo resulta menos tangible y difícil de medir y según la sociedad halle más difícil decidir sobre el producto y expresar si lo acepta.

Entonces, los miembros estarán influidos al elegir sus metas de grupo, al menos parcialmente, al anticipar las reacciones que ocurrirán en el ambiente social del grupo. A su vez, las actitudes y las conductas de las personas que estén en el ambiente de grupo bien podrían ser una función, a su vez, del grado en que se considere al grupo relevante para impulsar u obstruir los objetivos de esa gente. No es raro que los grupos empleen mucha energía y talento en convencer a los elementos importantes de su ambiente social de que la sociedad debe aceptar sus metas, ni lo es tampoco que la sociedad invente modos de desviar o destruir grupos cuyas metas se consideran amenazantes.

## Conversión de metas para el grupo, en meta de grupo

Formar una meta de grupo exige que varias metas para el grupo, sostenidas por distintos miembros, se conviertan de algún modo en meta única capaz de conducir las actividades del grupo. Revisar la literatura dedicada a estos problemas revela que aún no se tiene un conocimiento comprensivo de los mismos, aunque se han estudiado en detalle ciertos aspectos.

**Enfoques normativos.** Existe un viejo interés, especialmente por parte de teóricos políticos, economistas y matemáticos, en formular criterios sobre el modo en que deberían combinarse las preferencias de los individuos en una decisión de grupo. Uno de los enfoques más influyentes, dentro de esta tradición, busca, mediante el razonamiento matemático más antiguo, en este tipo, sea el de reglas para tomar decisiones, que se conformen a la doctrina democrática de que las decisiones de grupo deberían representar, óptimamente, los intereses individuales de todos los participantes. Tal vez el tratamiento matemático más antiguo, en este tipo, sea el del erudito francés Borda, quien publicó sus resultados poco antes de la Revolución francesa. Amplió su trabajo de distintas maneras, durante el periodo 1873-1885, C. L. Dodgson (Lewis Carroll), quien buscaba mejorar la calidad de las decisiones de grupo tomadas por los comités facultativos de Oxford.[2]

[2] En un libro de Black (7) puede hallarse una interesante descripción de estos primeros intentos.

Con el reciente surgimiento de la teoría sobre juegos y decisiones, se ha logrado un elevado nivel de sofisticación matemática, como puede verse en las publicaciones de Arrow (**1**), y de Luce y Raiffa (**23**). Se ha formulado del siguiente modo el propósito de este trabajo (**23**, 368):

> Dados los ordenamientos de preferencia (permitiendo nexos) de *m* alternativas en los miembros de una sociedad con *n* individuos, definir los métodos "justos" para sumar este conjunto de ordenamientos individuales en un ordenamiento único para esa sociedad. Tal regla para transformar *n* ordenamientos —uno por cada individuo— en un ordenamiento para la sociedad, recibe el nombre de función de bienestar social.

Un criterio bastante distinto de "justicia para los individuos" se halla, al menos implícitamente, en otras discusiones sobre cómo deberían tomarse decisiones en el grupo. Podría llamarse a tal criterio "efectividad de grupo". Aquí se acepta el punto de vista de que deberían formarse las metas de grupo mediante cualquier método que asegure al grupo la realización efectiva de sus objetivos fundamentales. Así, si un miembro del grupo es un "experto", podría afirmarse que su meta para el grupo debería recibir completo apoyo al elegirse la meta de grupo. Tal vez no sea sorprendente hallar tal enfoque muy comúnmente entre ejecutivos y teóricos de la administración.

Desde luego, es posible que el criterio de "justicia" y el de "efectividad de grupo" resulten compatibles. Muchos defensores de la democracia aseguran que, a la larga, la decisión de grupo que mejor refleje las preferencias de los miembros producirá también una efectividad de grupo óptima.

**Participación y poder.** En lugar de preguntar cómo convertir metas individuales para el grupo en meta de grupo, podría preguntarse cómo se realiza, en realidad, la conversión. Las investigaciones realizadas hasta la fecha se combinan con la experiencia diaria, para enfocar la atención sobre un aspecto del establecimiento de metas de grupo: hasta cierto grado, gran parte de los grupos no logran satisfacer el criterio de "justicia" al formar sus metas. Dos factores interrelacionados —las diferencias entre los miembros en la participación y las diferencias entre los participantes en el grado de influencia ejercida— parecen producir por lo común desviaciones respecto al estado en que las preferencias de todos los miembros tienen igual peso para formar las metas de grupo.

Respecto al primer factor, es claro que muchas y muy variadas determinantes participan en el establecimiento de metas de grupo. Investigaciones como las de Stephan y Mishler (**33**) demuestran que incluso si las condiciones son óptimas —por ser pequeño el grupo y pedir los estándares de grupo una participación total—, los miembros por lo general no participan en forma igual. Muchos grupos, especialmente los grandes y más formalizados, han especializado la función de tomar decisiones. Comités, juntas y ejecutivos disponen las metas de esos grupos. La participación de otros en el establecimiento de las metas del grupo no es de esperar, y posiblemente estar prohibida.

Incluso de confinar nuestra atención sobre quienes participan directamente en el establecimiento de una meta de grupo, hallamos que entre ellos pueden existir diferencias en la influencia ejercida por cada uno. Una persona que, por cualquier razón, hace a otros aceptar su punto de vista, es capaz de aumentar la probabilidad de que sus preferencias personales para el grupo se reflejen en la meta de grupo elegida.

Los muchos determinantes, formales e informales, de participación y poder se combinan de algún modo para crear entre los miembros del grupo una particular distribución de influencia en cada decisión de grupo. Tannenbaum y Kahn (**35**) elaboraron un método para estudiar cómo percibe la gente el *locus* acostumbrado y la distribución de control del grupo en una toma de decisiones. Mediante entrevistas con los miembros del grupo, estos investigadores pudieron construir una "gráfica de control" del grupo. A lo largo de su eje horizontal se indican las subpartes del grupo; por ejemplo, en un sindicato éstas podrían ser "membrecía local", "comité de acuerdos de la planta", "junta directiva" y "presidente". En el eje vertical se muestra el grado de control sobre las decisiones de grupo (cuanta "participación") que se supone tiene cada subgrupo. Los grupos pueden diferenciarse mucho por la forma y el nivel

general de las curvas de control. Al emplear este método para investigar sindicatos, Tannenbaum y Kahn hallaron que la membrecía puede adquirir un sentido de control sobre las decisiones de grupo por lo menos de cuatro modos: asistiendo a las reuniones, participando en varias actividades informales y de representación, por tener el derecho a ratificar las decisiones de otros y por ser capaz de retirar del puesto a quienes tienen posiciones para decidir. Al creer la membrecía que tiene un razonable control sobre las decisiones de grupo, parece generarse un interés por parte de ella en las metas del sindicato, pero esta condición no parece necesaria para que se desarrolle lealtad al sindicato.

**Cognición y motivación.** Observar de cerca lo que ocurre en un grupo de gente cuando intentan formar una meta de grupo revela los aspectos cognoscitivos y los motivacionales. Los procesos cognoscitivos son evidentes al buscarse acuerdo sobre los hechos relevantes a la decisión. "Si nos dedicamos a este proyecto, ¿lograremos en verdad nuestra meta?" "¿Cómo reaccionarán los otros?" "¿Bastarán los recursos del grupo para asegurar el éxito?" Buscar respuestas a tales preguntas implica intercambiar información y opiniones, y es de esperar que las fuentes de presión hacia la uniformidad, discutidas en el capítulo 11, funcionen aquí. Pero, por lo general, no basta el acuerdo; los miembros desean obtener un consenso "correcto". La calidad de cualquier decisión de grupo dependerá en parte de cuánto descanse en una valoración acertada de los hechos y de cuánto refleje una inteligente solución de problemas. Kelley y Thibaut **(19)** ofrecen un excelente tratamiento de los muchos factores que afectan la calidad de la solución de problemas en grupo.

Desde luego, es posible que el grupo esté de acuerdo en los datos pertinentes, resuelva con efectividad sus problemas cognoscitivos y, no obstante, que esté en desacuerdo respecto a la meta de grupo. Si los miembros tienen intereses antagónicos, será difícil elegir la meta de grupo. Acaso los miembros negocien, maniobren por obtener el poder y formen coaliciones en que parte de un grupo grande actúe de acuerdo para determinar los resultados. Se ha usado a fondo la teoría matemática de los juegos para estudiar los conflictos motivacionales al tomar los grupos decisiones. Rapoport **(28)** valoró las fuerzas y las debilidades de este enfoque general; dicho investigador hizo una inteligente distinción entre clases de conflicto, que llamó "luchas", "juegos" y "debates". Gamson **(13)** ha revisado las investigaciones y las teorías dedicadas a la formación de coaliciones.

El relativo acento puesto sobre los procesos cognoscitivos y motivacionales al tomar decisiones puede variar de un grupo al otro y dentro del mismo grupo en diferentes momentos. Por ejemplo, sería de esperar el mayor hincapié en los aspectos cognoscitivos cuanto más "orientados a la tarea" u "orientados al grupo" estén los miembros, en lugar de "orientarse al yo", y cuanto más consideren sus relaciones fundamentales como promocionalmente interdependientes.

### Nivel de aspiración y aceptación de riesgos

A menudo sucede que al decidir su meta, el grupo confronte una serie de alternativas que pueden ordenarse en una escala de dificultad; se llama a la meta elegida *nivel de aspiración del grupo.* La subsecuente ejecución del grupo que esté en tal nivel o por encima de él indicará a los miembros el "éxito del grupo". La ejecución por debajo de ese nivel significará "fracaso del grupo". Cuando al principio de un torneo los miembros de un equipo atlético acuerdan intentar ganar cierto número de juegos, están estableciendo un nivel de aspiración que les servirá para evaluar su desempeño durante el torneo. Procesos similares están implicados cuando un comité para reunir fondos elige como meta una suma específica de dinero; cuando un grupo de trabajo intenta alcanzar un nivel determinado de producción, o cuando un club tiene como meta reclutar cierto número de miembros nuevos. Es evidente que la motivación, la moral y la autoevaluación de los miembros dependerá en mucho de la relación entre el nivel de aspiración del grupo y su subsecuente ejecución.

Las investigaciones han revelado que el nivel de aspiración del grupo funciona de modo similar al de un individuo. Así, por ejemplo, tanto los individuos como los grupos intentan elevar sus niveles tras una ejecución

"venturosa" y a disminuirlos tras un "fracaso". Tanto los individuos como los grupos pueden sentirse motivados ante todo por la esperanza de éxito o por el miedo al fracaso. Cuando domina la esperanza de éxito, el nivel de aspiración del individuo o del grupo tiende a descender a un nivel intermedio de dificultad, pero cuando domina el miedo al fracaso, tiende a encontrarse en nivel muy elevado o muy bajo de dificultad. Atkinson y Feather (**2**, 13-24) presentaron un análisis teórico de esos efectos.

El nivel de aspiración dispuesto por los miembros para su grupo es en especial susceptible de influencia procedente de personas ajenas al grupo. Dentro del grupo surgen vigorosas fuerzas que elevan o bajan las metas cuando los miembros se dan cuenta de que otros grupos similares al suyo están trabajando mejor o peor que ellos. Al parecer, en muchos casos, al decidir qué debería ser capaz de realizar su grupo, los participantes prestarán mayor atención a la ejecución de otros grupos que a la ejecución del propio. En general, los agentes externos que tienen poder sobre el grupo ejercen una notable influencia en el nivel de aspiración del grupo. La elección hecha por el grupo influido por agentes externos puede ser irrealísticamente elevada o baja, provocando así consecuencias no pretendidas (**44, 45**). En el capítulo 32 se ofrece una discusión más detallada sobre los determinantes y las consecuencias del nivel de aspiración de un grupo.

Las alternativas tomadas en cuenta por el grupo al escoger meta implican a menudo cierto grado de registro. Al realizar tales elecciones, ¿se diferencian los grupos de los individuos por el grado de riesgo que aceptan? En varios experimentos se descubrió que las alternativas elegidas al terminar la discusión de grupo típicamente implicaban más riesgo que las elegidas por el individuo, cuando éste elegía por sí mismo (**3, 8, 38, 39,** cap. 33) Dicha investigación hace pensar que existe mayor riesgo en las decisiones de grupo debido al proceso de discusión de grupo, aunque no se ha establecido definitivamente la forma exacta en que esto ocurre. Una hipótesis plausible afirma que los individuos están dispuestos a aceptar alternativas de mayor riesgo cuando participan en una discusión de grupo dada la "difusión de responsabilidad" surgida de saber que otros comparten la decisión. Sea cual fuere la explicación final de por qué se arriesgan los grupos, se ha demostrado la imposibilidad de explicar a fondo esto por la tendencia de los líderes a arriesgarse más que los no líderes, o por esperar que los miembros los aprobarán por favorecer decisiones arriesgadas. Por otra parte, se ha descubierto que los miembros originalmente más conservadores cambian más, como resultado de la discusión en grupo, y que los originalmente más confiados en sus recomendaciones favorecen decisiones más arriesgadas, dominan la discusión más y, en consecuencia, ejercen más influencia en la elección hecha por el grupo.

Desde luego, las repetidas constataciones de que las decisiones de grupo son más arriesgadas que las decisiones individuales no demuestran que ello ocurra invariablemente así. De hecho, hay razones para suponer que los grupos son a veces más conservadores que los individuos. Se necesitan investigaciones adicionales para descubrir las condiciones que determinan la relación entre el grado de riesgo preferido por los miembros individuales y el grado implicado en decisiones tomadas por el grupo.

## DIRIGIR LA ACCIÓN DE GRUPO

Rasgo esencial de la meta de grupo es que dirige las actividades de grupo hacia la ubicación preferida. Entender adecuadamente cómo funciona tal proceso exige que se examinen las relaciones entre metas de grupo y actividades de grupo.

### Metas de grupo y acción de grupo

Supóngase que la congregación de una iglesia ha elegido como meta "erigir un nuevo edificio". La congregación deberá dedicarse a varias acciones de grupo, como "reunir fondos", "obtener una hipoteca", "adquirir un terreno", "emplear un arquitecto" y "contratar un contratista". Cada una de esas acciones exige que los individuos se dediquen a conductas particulares de tal modo constituídas que, de hecho, produzcan la acción de grupo. Así por ejemplo, la acción de grupo

de "adquirir un terreno" puede exigir una amplia variedad de conductas individuales, como hablar con vendedores de terrenos, inspeccionar los solares disponibles, discutir con los dueños respecto al precio y firmar el contrato. Puede verse entonces la necesidad de que haya acción de grupo apropiada para que el grupo se mueva hacia la meta. Más aún, cada una de esas acciones de grupo exige que determinados individuos realicen conductas individuales adecuadas. Una eficiente locomoción de grupo exige por lo general que se realicen en determinada secuencia las acciones de grupo y sus conductas individuales asociadas. A menudo su coordinación y sincronización presentan al grupo problemas fundamentales.

Es necesario reconocer que muchas metas de grupo son de tal naturaleza, que es difícil especificar las actividades de grupo que contribuirán a su logro. El propósito fundamental de una agencia gubernamental puede ser "mejorar el bienestar general"; un negocio buscará "beneficios máximos a largo plazo"; una sociedad de profesionales puede existir para "hacer progresar el campo en que trabajen los miembros"; puede ser objetivo de un club femenino "elevar el nivel cultural de la comunidad". Sería difícil evaluar las actividades de grupo alternativas de acuerdo con su contribución relativa al logro de esas metas.

Dadas tales consideraciones, March y Simon (**24**, 155) han propuesto que se establezca una distinción entre metas *operativas* y *no operativas*, según exista o no alguna base para relacionar la meta con posibles cursos de acción de grupo. De existir alguna manera de determinar si y hasta qué punto una secuencia determinada de acciones de grupo logrará llegar a la meta, la meta es operativa; de otro modo no. March y Simon ofrecen como hipótesis que cuando la meta de grupo no es operativa, existe la tendencia a guiar las actividades de grupo mediante submetas operativas, que tienen algún nexo plausible con la meta general. Sugieren que (**24**, 156).

una firma comercial puede entender, hasta cierto grado, cómo sus acciones específicas afectan su participación en el mercado, pero entenderá menos cómo sus acciones afectan los beneficios a largo plazo. Debido a ello, la submeta de mantener una participación determinada en el mercado puede volverse el criterio de acción efectivo, la meta operativa.

Tal vez otro ejemplo de esa tendencia sea la sociedad profesional cuya meta consistiera en "hacer progresar el campo en que los miembros trabajan". Como esa meta tiene un grado bajo de operatividad, podrían disponerse mayor número de submetas operativas, como una "buena asistencia a las reuniones anuales" o "un programa completo de artículos". Entonces se valoraría el éxito de la sociedad mediante ese criterio más tangible.

March y Simon también han propuesto que cuando el grupo tenga una meta superordenada operativa, se resolverán las diferencias de opinión respecto a la elección de submetas, por procesos predominantemente analíticos, es decir, analizando las consecuencias que se espera haya en los cursos de acción dirigidos hacia cada submeta. Por otra parte, cuando las metas superordenadas no son operativas, ante todo se llegará a una decisión mediante procesos de compromiso. Sin embargo, no se ha establecido aún la documentación empírica de esta interesante hipótesis.

Conforme a la experiencia práctica, podría dudarse de que todos los grupos manifiestan la tendencia a elegir metas muy operativas. Al parecer es probable que siempre que haya dificultad en movilizar las actividades de grupo (a causa de conflictos intragrupo, de apatía en los miembros, de recursos inadecuados, etc.), existirá la tendencia a evitar establecer metas de grupo operativas. Las metas no operativas son "seguras" en el sentido de que las actividades de grupo no pueden ser llamadas inequívocamente un fracaso en tales condiciones. Al parecer, si la base principal de atracción hacia el grupo es simplemente estar con otra gente, habrá tendencia a evitar metas operativas que pudieran movilizar esfuerzos hacia propósitos diferentes. Otra probable ventaja de mantener vagos los objetivos a largo plazo fue propuesta por Gross (**14**), quien cree que las metas demasiado precisas a menudo ahogan la iniciativa, restringen la flexibilidad de respuesta a las condiciones cambiantes o eliminan la posibi-

lidad de alcanzar acuerdos entre puntos de vista antagónicos.

El contenido de las metas de grupo, sea o no operativo, puede tener amplias ramificaciones para las características del grupo. En un estudio sobre instituciones dedicadas a cuidar de delincuentes juveniles, Zald (41) halló que los papeles y las relaciones sociales entre miembros del equipo dependían en gran medida de si la institución buscaba proporcionar a los reclusos "tratamiento" o "custodia". Si la institución hacía hincapié en el tratamiento, empleaba numerosos profesionales, a quienes se daba considerable autonomía para proporcionar terapia según consideraran adecuado, y para trabajar en equipo en rehabilitar a los jóvenes criminales. La institución orientada a la custodia daba gran parte del poder al superintendente, quien mantenía mucho control sobre las acciones del equipo y quien dependía principalmente de gente no profesional para implantar las reglas. Las relaciones entre miembros del equipo y reclusos resultaron sorprendentemente distintas en los dos tipos de institución.

### La meta de grupo como agente inductor

Para explicar el hecho de que la meta de grupo dirige la conducta de los miembros y los hace dedicarse a ciertas actividades, es necesario reconocer que la meta de grupo en sí puede ser fuente de influencia sobre los miembros del grupo. Ya establecida una meta de grupo determinada, se espera que los "buenos" miembros del grupo busquen lograrla, incluso cuando su meta preferida no haya sido elegida. Desde luego, en la realidad distintas metas de grupo influyen en distintos grados sobre varios miembros de grupo. Por esta razón, para ser satisfactoria una concepción debe reconocerse que la meta de grupo puede activar fuerzas motivacionales en los miembros, y que la magnitud de tal influencia puede variar cuantitativamente entre las metas y entre los miembros.

En el capítulo 34, Horwitz informa de un experimento en que los grupos eligieron una meta e intentaron obtenerla. Halló notables diferencias individuales en el grado en que los miembros aceptaban la decisión del grupo respecto a su meta. También halló que quienes aceptaban más a fondo la meta de grupo manifestaban tensiones de necesidad sumamente vigorosas de que el grupo lograra la meta; los simplemente aceptantes movilizaban menos tensión de necesidad, y quienes rechazaban la decisión de grupo tendían a persistir en su motivación personalmente determinada. Estos hallazgos aclaran que, cuando los miembros aceptan por completo la meta de grupo, ésta influirá sobre su conducta. Si una parte significativa del grupo no acepta la meta de grupo, es de suponer una coordinación de esfuerzos relativamente pobre y una incidencia relativamente alta de conducta autoorientada, más bien que orientada a la tarea del grupo.

Sin duda muchos factores influyen en cuán fácilmente acepte el miembro la meta de grupo. Al parecer, uno de los más importantes es cómo evalúa el miembro las consecuencias que tendrá para él aceptar la meta. Si cree que la meta de grupo representa satisfactoriamente sus propios motivos, la aceptará de inmediato, ya que lograr la meta de grupo le promete a él satisfacciones. En la medida en que la satisfacción del miembro dependa de que el grupo logre con éxito obtener su meta, su valoración de las probabilidades de éxito del grupo, también influirá en que acepte la meta de grupo. Raven y Rietsema (30) reportan datos descubiertos en un experimento que hacían variar la claridad con que los sujetos entendían la meta de grupo y el camino hacia ella. Hallaron que quienes tenían una imagen clara se comprometían más con la meta de grupo, tenían mayor empatía por las emociones del grupo y mayor disposición a aceptar influencia de grupo, que aquellos que no tenían una clara imagen de las metas y caminos de su grupo.

Hallazgos como los presentados en los capítulos 13 y 14, donde se demuestra que la cohesión de grupo eleva el poder de éste sobre sus miembros, sugieren que aceptar las metas de grupo depende también del grado en que los miembros se sientan atraídos por la membrecía de grupo. Aunque no se sabe en definitiva si todas las bases de atracción por el grupo causan precisamente los mismos efectos sobre el poder del grupo, hay buenas razones para suponer que los grupos donde los miembros gustan unos de otros como personas, y los grupos con mucho prestigio, pueden ejercer fuertes presiones sobre los miembros para que acepten las metas de grupo.

Si los miembros entienden correctamente las acciones de grupo necesarias para obtener la meta y cómo la conducta propia contribuye a las acciones de grupo, deben actuar los miembros con una efectividad realmente convincente.

A menudo se ha observado que participar en la elección de meta eleva la motivación de los miembros para trabajar por el logro de las metas de grupo. Sin duda, las razones son complejas; pero al parecer el incremento de motivación se deriva en parte de que la participación produce: *a)* una mejor adecuación entre los motivos de los miembros y la meta de grupo elegida; *b)* una mejor comprensión de las acciones de grupo necesarias para lograr la meta, y *c)* una mejor apreciación de cómo la conducta individual contribuye a las necesarias acciones de grupo. A causa de consideraciones como éstas, varios teóricos de la administración han defendido un enfoque de la supervisión centrado en el grupo, mediante el cual el líder anima a sus subordinados a formar grupos cohesivos mediante reuniones frecuentes, en que se formulan metas de grupo explícitas, se identifican acciones apropiadas de grupo y se asignan las responsabilidades individuales **(16, 22, 25, 45)**.

Al meditar sobre las formas en que las metas de grupo guían la conducta de los miembros, debe reconocerse que la administración de grupos es con frecuencia de tal tipo, que los miembros no llegan a conocer las metas de grupo, no llegan a interesarse por ellas, o ambas cosas. Tal situación se presenta con mayor facilidad en grupos grandes, o cuando la membrecía es involuntaria o se mantiene simplemente como medio para ganarse la vida. No es raro que los empleados de una firma comercial consideren sus relaciones con la organización como puramente contractuales, ya que la firma sólo compra su tiempo y su capacidad. Harán todo lo que el supervisor les ordene hacer, sin preocuparse de contribuir con su conducta a la marcha del grupo. La calidad de su contribución dependerá ante todo de sus relaciones con los supervisores y de la capacidad de éstos para diseñar conductas que con éxito satisfagan los requerimientos de la tarea. En tales condiciones, es de suponer que la aplicación de la tarea de la supervisión será especialmente onerosa.

## Consecuencias de la acción de grupo

Cuando el grupo adopta su meta y se embarca en un programa de acciones para lograrla, puede tener éxito o puede fracasar. Si tienen éxito los esfuerzos del grupo, los miembros que hayan aceptado la meta de grupo tendrán razones para sentirse gratificados. Es de suponer que aumentarán su valoración del grupo, que se sentirán más atraídos por él, y que tendrán mayores aspiraciones en sus futuras ejecuciones. Si el grupo no logra obtener su meta, estará en una situación por completo distinta. Es probable que los miembros se sientan frustrados, que devalúen el grupo, que se sientan menos atraídos por él y que sus metas futuras sean más bajas. El fracaso del grupo también estimula en los miembros el dedicarse a varias conductas de huída diseñadas para minimizar las consecuencias negativas del fracaso. Tales conductas incluyen esfuerzos por desviar de unos a otros la responsabilidad de los resultados obtenidos, depreciar el valor de la meta no lograda y derogar el criterio usado para evaluar la ejecución del grupo y sus miembros. En el capítulo 32 se discuten en mayor detalle esas y otras reacciones frente al éxito o al fracaso del grupo.

Si el grupo tiene una meta operacional clara, los miembros tenderán a valorarse entre sí de acuerdo con sus aparentes contribuciones a la obtención de la meta. Por ello, es de suponer que la naturaleza específica de la meta y sus acciones de grupo asociadas influyen sobre el ordenamiento social de los miembros del grupo. Además, las investigaciones **(34, 42)** demuestran que cuando el grupo inicia un programa de acciones dirigidas a la meta, tiende a establecer un estándar de ejecución para los miembros. Es más probable que el nivel de aspiración de un individuo, para su propia ejecución, se conforme a ese estándar cuanto más considere que su ejecución contribuye a la ejecución de grupo y cuanta más influencia tenga para establecer la meta de grupo. Como la experiencia de éxito o fracaso personal del miembro depende de la relación entre su ejecución y su propio nivel de aspiración, la naturaleza de una meta de grupo y sus relacionados estándares de ejecución para

miembros individuales pueden tener un notable efecto sobre la autovaloración de los miembros.

### Distribución de las recompensas dentro del grupo

Es evidente que los miembros del grupo experimentan por lo general ciertas pérdidas o ganancias cuando el grupo se dedica a actividades dirigidas a una meta. Esas "liquidaciones", como se les llama en lenguaje de la teoría de juego, pueden tomar distintas formas, desde unas tan intangibles como el prestigio, el reconocimiento y el afecto hasta otra tan concreta como el dinero. Las condiciones o "reglas" que rigen las liquidaciones tendrán importantes consecuencias motivacionales para los miembros y para el funcionamiento del grupo como un todo. Por ejemplo, si el grupo funciona según la regla de que la magnitud de la liquidación de cada miembro depende directamente de la calidad de la ejecución del grupo, es de suponer que los miembros deseen dedicarse a cualesquier conducta que crean contribuirá a este fin (como trabajar duro, ayudar a otros, sugerir formas de mejorar la eficiencia del grupo e incluso "tocar como violín segundo"). Sin embargo, sería de esperar que una situación motivacional fundamentalmente diferente sería creada por la regla que hace la liquidación de cada miembro de acuerdo con la cualidad de su propia ejecución individual. Aquí, es ventajoso para cada persona preocuparse sólo de su propia ejecución; no se proporciona incentivo para ayudar a otros, para buscar modos de mejorar la eficiencia del grupo o hacer cualquier cosa que pudiera disminuir su nivel de ejecución.

Para ejemplificar la variedad de reglas que pueden regir la distribución de liquidaciones dentro del grupo y algunas de sus consecuencias, tómese en cuenta cómo podría un investigador recompensar a sus sujetos por participar en un experimento de laboratorio diseñado para estudiar la productividad de grupo. Se supone que cada grupo experimental está compuesto de cinco individuos, a quienes se dice que su tarea es trabajar como grupo para manufacturar un producto determinado. El experimentador informa a los miembros de cada grupo que anotará el número de unidades producidas por el grupo durante cada periodo de trabajo (rendimiento del grupo) y que observará la conducta de los miembros, para poder asignar a cada uno cierto número de puntos, según la calidad de su ejecución (puntuación individual). Dada tal disposición, el experimentador puede emplear un sistema de compensaciones basado en cualquiera de las reglas dadas a continuación.

*Regla 1. La paga de cada miembro es indedependiente del rendimiento del grupo y de su puntuación.* El experimentador decide asignar $ 10.00 a cada grupo por un periodo de trabajo, e informa a los sujetos que cada uno de ellos recibirá $ 2.00 por su tiempo. Tal sistema de compensación es análogo al que comúnmente se usa en aquellas organizaciones donde se paga al empleado ciertos emolumentos o cierto salario, sin tomar en cuenta el rendimiento del grupo o su propia ejecución. Sin embargo, debe indicarse que tal regla no exige que todos los miembros reciban la misma suma; pueden hacerse los pagos individuales de acuerdo a criterios tan "poco pertinentes" como la edad, el estado social o su cargo. Pero reciban los miembros la misma cantidad o no, ni la puntuación individual ni el rendimiento del grupo afectan la compensación. Por ello, no debe esperarse que los pagos hechos por el experimentador den al miembro algún incentivo para elevar su puntuación o para hacer que el grupo aumente su rendimiento.

*Regla 2. La paga de cada miembro es independiente del rendimiento del grupo, pero es contingente con su puntuación.* Puede aplicarse esta regla de dos modos diferentes.

*a) Se fija la paga total del grupo.* El experimentador dice a los miembros de cada grupo que puede pagarles un total de $ 10.00, y que cada uno de ellos recibirá parte igual a su proporción del número total de puntos ganados por los miembros del grupo. Por ejemplo, si el número total de puntos ganados es cien, quien gane 25 recibirá $ 2.50. Este sistema de compensaciones proporciona a cada persona un incentivo monetario que la hace aumentar la puntuación propia, y es de esperar que los miembros traten de conducirse de un modo que haga al experimentador darles más puntos, sin tomar en cuenta su efecto sobre el rendimiento del grupo. Desde luego, como la suma total de dinero disponible es fija, lo que un miembro gana

lo pierde otro. Dada esta interdependencia competitiva, cada miembro debiera sentirse motivado no sólo por aumentar su puntuación, sino también por obtener una puntuación mayor que los demás. De hecho, un miembro puede aumentar su paga simplemente haciendo que otros miembros obtengan puntuaciones bajas. Más tarde se discutirán las consecuencias producidas por este tipo de situación competitiva.

*b) No es fija la paga total del grupo.* Aquí, el experimentador informa a los sujetos que se les pagará diez centavos a cada uno por cada punto ganado. No se restringe el total de dinero que puede ganarse. Este sistema es análogo a las tasas por piezas a veces empleadas en la industria (siempre y cuando no se ajusten las tasas para mantener una paga total para una constante de grupo). En este plan, la puntuación propia de cada miembro determina su paga. Las puntuaciones de otros no afectan la cantidad que recibe. Por ello, es de suponer que cada miembro se sentirá motivado a impresionar al experimentador con la elevada calidad de su propia conducta, y que se interesará relativamente poco por la conducta de otros (a menos que tenga influencia sobre la propia) o en el rendimiento del grupo.

*Regla 3. La paga de cada miembro es contingente al rendimiento del grupo, pero independiente de su propia puntuación.* Se dice a los sujetos que el experimentador destinará $ 1.00 para el grupo por cada unidad producida, y que se dará a cada miembro una quinta parte de lo que el grupo gane. Así, de producir el grupo diez unidades, cada miembro recibirá $ 2.00, y si el grupo produce veinte unidades, cada uno recibirá $ 4.00. Como ocurre con la regla 1, podría darse a cada miembro parte distinta, de acuerdo con cualquier criterio "no pertinente"; pero sean iguales o distintas las partes, esta regla hace que todo miembro se beneficie cada vez que otro miembro contribuye al rendimiento del grupo. Y como las puntuaciones individuales de los miembros no influyen en sus ganancias, debe estar dispuesto a sacrificar su puntuación en interés de la ejecución de grupo. Al tomar en cuenta la naturaleza de la interdependencia cooperativa discutiremos más a fondo las consecuencias producidas por esta regla.

*Regla 4. La paga de cada miembro es contingente al rendimiento del grupo y a la puntuación propia.* Una vez más el experimentador informa a los sujetos que asignará para el grupo $ 1.00 por cada unidad producida, pero ahora la parte de cada miembro igualará su proporción en el número total de puntos ganados por todos los miembros. Por ejemplo, si el grupo produce diez unidades y la suma de puntuaciones individuales es de cien, un miembro con puntuaciones de 25 recibirá $ 2.50, mientras que un miembro con puntuación 10 recibirá $ 1.00. Pero si el grupo produce veinte unidades mientras la distribución de puntuaciones es la misma, esos dos miembros recibirán $ 5.00 y $ 2.00 respectivamente. Este plan de compensaciones bastante complejo combina los rasgos de cooperación de la regla 3 con los competitivos de la regla 2. Da incentivo a cada miembro para que contribuya al rendimiento del grupo y para que busque con su conducta aumentar la puntuación propia en relación a la de los demás. Pero también plantea un problema motivacional: el miembro desearía que los actos de otros miembros contribuyeran al máximo al rendimiento del grupo, pero no desearía que tales actos elevaran las puntuaciones de los otros en relación a la propia.

En el capítulo 35, Deutsch presenta un esquema conceptual para predecir las distintas consecuencias que provoca la interdependencia cooperativa, como la creada por la regla 3 y por la interdependencia competitiva, producida por la regla 2. He aquí, en resumen, sus análisis de cada una.

El rasgo crítico al que se enfrentan los miembros de un grupo cooperativamente interdependiente es que, cuando cualquier miembro realiza un acto que le es beneficioso, simultáneamente beneficia a todos los miembros. Como cada persona gana cuando se producen actos adecuados, sin tomar en cuenta quién los ejecuta, los miembros deben estar deseosos de permitir que las acciones de un individuo substituyan a las de otro, y debe desarrollarse con facilidad una especialización de funciones. Como todo miembro contribuye a la paga recibida por otros al comportarse de modo que aumente la propia, los otros miembros considerarán positiva su conducta individual y lo estimarán como individuo. Esos sentimientos positivos, añadidos

a que los miembros pueden confiar en que los demás le ayudarán, producirá a su vez una disposición, por parte de los miembros, a dejarse influir entre sí. Finalmente, cada miembro debe sentirse motivado a ayudar a los otros, pues comprende que se beneficiará al mejorar la efectividad de la conducta ajena.

El grupo de miembros competitivamente interdependientes probablemente manifestará características de tipo opuesto. Aquí, cuando un miembro actúa para beneficiarse, reduce la paga que recibirán los otros. Como cada miembro desea estar seguro de recibir crédito por lo que hace, los miembros deben ser reacios a que la acción de un individuo substituya a la de otro, y deben oponerse a la especialización de funciones. El que un miembro reduzca las recompensas de otros cuando procura aumentar la propia provoca que esos otros reaccionen negativamente a tal conducta y a él como individuo. Además, es de suponer que resistan sus intentos de influencia o que actúen de modo opuesto a lo que él desea. Finalmente, es del interés de cada miembro el no ayudar a nadie, e incluso el estorbar la conducta ajena.

Conforme a este análisis, Deutsch propone varias hipótesis más específicas respecto a las diferencias que han de observarse ante grupos cuyos miembros son cooperativamente interdependientes y grupos cuyos miembros son competitivamente interdependientes. Así, por ejemplo, asegura que una situación cooperativa manifestará mayor coordinación de esfuerzos, en comparación con la competitiva, menos homogeneidad respecto al grado de participación, mayor especialización, decisiones más rápidas, mayor presión de logro, mayor efectividad en la comunicación, mejor productividad y relaciones interpersonales más positivas.

Para probar esas hipótesis, Deutch realizó un experimento en que empleó dos métodos diferentes para calificar estudiantes de un curso de introducción a la psicología. Se estableció la interdependencia cooperativa diciendo a los estudiantes que se compararía la ejecución de su grupo con la de otros cuatro grupos similares, y que se daría a cada miembro del grupo el rango dado al grupo. Para crear la interdependencia competitiva, se dijo a los estudiantes que se valoraría individualmente a cada miembro del grupo y que se le daría la calificación correspondiente a su rango dentro del grupo. Se ve entonces que los grupos de "cooperación" funcionan de acuerdo con la regla 3, mientras que los "competitivos" lo hacen de acuerdo con la regla 2. Sin embargo, es necesario indicar dos rasgos adicionales del experimento: *a)* en la situación de cooperación todos los miembros de un grupo determinado reciben la misma paga, mientras que en la situación competitiva reciben distintas pagas, y *b)* los grupos "cooperativos" también estaban dedicados a competiciones intergrupo, mientras que los grupos "competitivos" no.

Los resultados obtenidos en el experimento apoyan en general el análisis teórico de Deutsch. Investigaciones subsecuentes, realizadas en distintos ambientes por Thomas (**36**), Raven y Eachus (**29**), Myers (**27**), Julian, Bishop y Fiedler (**17**) y Crombag (**9**) dan apoyo adicional. Sin embargo, está claro que los efectos causados por determinada regla para distribuir la paga dependen en cierto grado de otras condiciones, bajo las que funciona el grupo. Así, hay razones para suponer, como sugirieron Miller y Hamblin (**26**) y otros, que los efectos de la interdependencia competitiva ante la interdependencia funcional sobre la productividad de grupo dependen de la naturaleza específica de la tarea del grupo. Si se realiza la tarea de modo que las actividades de los miembros sean independientes (por ejemplo, cada uno trabaja por sí solo en un cuarto separado), no tienen oportunidad para ayudarse o entorpecerse entre sí. Un miembro puede aumentar su paga en la situación cooperativa o en la competitiva sólo si mejora su propia productividad. Entonces, es de suponer que la interdependencia es baja, la productividad del grupo no dependerá de la regla de grupo para la distribución de pagos. Por otra parte, si se organiza la tarea de grupo para hacer interdependientes las actividades del miembro, los efectos predichos por Deutsch causarán mayor productividad de grupo en las condiciones cooperativas que en las competitivas.

Ejemplifica lo difícil de mantener coordinadas las actividades de los individuos competitivamente interdependientes las conductas de pánico surgidas cuando varias personas que forman un conjunto están amenazadas simultáneamente por un peligro. En tales con-

diciones, toda persona está muy motivada para buscar la propia salvación, y probablemente, se verá menos interesada en el bienestar de todos los presentes. Incluso si es en interés de cada individuo coordinar las conductas (como hacer cola o tomar turnos), no se presenta a menudo la coordinación efectiva. En un experimento de laboratorio diseñado para crear condiciones de ese tipo, Kelley y colaboradores (**18**) hallaron que la coordinación (tomar turnos) disminuye y la conducta análoga al pánico aumenta al aumentar la amenaza de peligro, al aumentar el tamaño del grupo, al disminuir el optimismo sobre las oportunidades de escapar con éxito al peligro y al comunicarse entre los miembros la falta de confianza de escapar.

Muchos grupos son lo bastante grandes para contener subunidades, que pueden ser cooperativa o competitivamente interdependientes. Walton, Dutton y Fitch (**40**) examinaron las consecuencias de la colaboración y la rivalidad entre distintos departamentos de una firma comercial, e informaron de relaciones intergrupo parecidas a las ya indicadas entre los individuos. Como parte de un experimento de campo en un campamento de veraneo, Sherif y colaboradores (**32**) observaron el desarrollo de hostilidad intergrupo durante las competiciones entre dos cabañas. Al unir esos dos grupos antagónicos en circunstancias placenteras, hallaron que las actividades intergrupo no reducían la hostilidad. Sin embargo, descubrieron que sí se desarrollaban relaciones intergrupo cuando los grupos separados terminaban por adoptar una meta única común, que exigía esfuerzos de colaboración en los dos grupos para su logro. Al parecer, la existencia de esta "meta superordenada" hacía a los miembros de los dos grupos cooperativamente interdependientes y producía consecuencias del tipo postulado por Deutsch.

## ASPECTO DE LAS INVESTIGACIONES OFRECIDAS EN LA PARTE SEIS

Los cuatro capítulos siguientes estudian varios problemas relacionados con las metas de grupo y la motivación de los miembros. Los dos primeros se dedican a los procesos de tomar decisiones y decidir la meta de grupo. El tercero considera algunas consecuencias motivacionales para los miembros, surgidas de existir una meta de grupo. El capítulo final maneja los efectos que sobre el funcionamiento de grupo tienen dos reglas diferentes para distribuir recompensas entre los miembros.

En el capítulo 32, Zander resume los hallazgos hechos en una serie de estudios sobre los orígenes y los efectos de las aspiraciones de grupo. Los resultados revelan cómo, en condiciones apropiadas, el miembro desarrolla un interés por el éxito de su grupo que afecta las metas que para el grupo prefiere, su disposición a trabajar en provecho del grupo y cómo valora la ejecución del grupo y la propia. En general, los determinantes de la meta escogida por el miembro para su grupo son similares a los que guían las aspiraciones personales del individuo.

El proceso para decidir una meta a menudo implica elegir entre alternativas que ocasionan grados diferentes de riesgo. En el capítulo 33. Wallach, Kogan y Bem hablan de un experimento en que se compararon los riesgos de alternativas elegidas por individuos y por grupos. Hallaron que las elecciones surgidas del consenso de grupo son más arriesgadas, en promedio, que las hechas por los mismos individuos al tomar decisiones por sí mismos. Los autores sugieren varias interpretaciones posibles de esos interesantes resultados.

En el capítulo 34, Horwitz plantea la pregunta fundamental: ¿Pueden los conceptos motivacionales desarrollados para individuos que trabajan para sus propias metas aplicarse a individuos que actúan para que el grupo logre sus metas de grupo? Ofrece los resultados de un experimento, resultados que apoyan una respuesta afirmativa a tal pregunta. Mediante la técnica Zeigarnik para descubrir en el individuo la presencia de tensión de necesidad, examina la influencia ejercida por el abierto establecimiento de meta del grupo sobre los sistemas de necesidad de los miembros individuales. Son de especial interés las situaciones en que las metas personales para el grupo entran en conflicto con las metas abiertamente elegidas por el grupo.

El capítulo 35 presenta el análisis conceptual hecho por Deutsch de dos tipos de interdependencia motivacional que pueden existir

entre conjuntos de gente. Elabora varias hipótesis que contrastan los efectos de la interdependencia cooperativa con los de la competitiva sobre las motivaciones de individuos, las evaluaciones interpersonales, los procesos de comunicación y la productividad de grupo. También ofrece los resultados de un experimento diseñado para probar esas hipótesis.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS


1. Arrow, K. J. *Social choice and individual values.* Nueva York: Wiley, 1951.
2. Atkinson, J. W., y Feather. N. *A theory of achievement motivation.* Nueva York: Wiley, 1966.
3. Bem, D., Wallach, M., y Kogan, N. Group decision-making under risk of aversive consequences. *Journal of Personality and Social Psychology,* 1965, **1**, 453-460.
4. Berkowitz, L., y Daniels, L. Responsibility and dependency. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1963, **66**, 429-436.
5. Berkowitz, L., y Daniels, L. Affecting the salience of the social responsability norm: Effects of past help on the response to the dependency relationship. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1964, **68**, 275-281.
6. Bion, W. R. *Experiences in groups.* Nueva York: Basic Books, 1959.
7. Black, D. *The theory of committees and elections.* Cambridge, Eng.: Cambridge Univ. Press, 1958.
8. Clausen, G. T. Risk-taking in small groups. Disertación doctoral no publicada. Univ. of Michigan, 1965.
9. Crombag, H. F. Cooperation and competition in means-interdependent triads: A replication. *Journal of Personality and Social Psychology,* 1966, **4**, 692-695.
10. Cyert, R. y March, J. *A behavioral theory of the firm.* Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1963.
11. Ezriel, H. A psychoanalytic approach to group treatment. *British Journal of Medical Psychology,* 1950, **23**, 59-74.
12. Fouriezos, N. T., Hutt, M. L., y Guetzkow, H. Measurement of self-oriented needs in discussion groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1950, **45**, 682-690.
13. Gamson, W. Experimental studies of coalition formation. En L. Berkowitz (Dir.), *Advances in experimental social psychology.* Vol. I. Nueva York: Academic Press, 1964. Págs. 82-110.
14. Gross, B. M. What are your organization's objectives? *Human Relations,* 1965, **18**, 195-216.
15. Hays, D. G., y Bush, R. R. A study of group action. *American Sociological Review,* 1954, **19**, 693-704.
16. Hughes, C. L. *Goal setting.* Nueva York: American Management Association, 1965.
17. Julian, J. W., Bishop, D. W., y Fiedler, F. E. Quasi-therapeutic effects of intergroup competition. *Journal of Personality and Social Psychology,* 1966, **3**, 321-327.
18. Kelley, H. H., y cols. Collective behavior in a simulated panic situation. *Journal of Experimental Social Psychology,* 1965, **1**, 20-54.
19. Kelley, H. H., y Thibaut, J. W. Experimental studies of group problem-solving and process. En G. Lindzey (Dir.), *Handbock of social psychology.* Cambridge, Mass.: Addison-Wesley, 1954. Págs. 735-785.
20. Lewis, H. B. An experimental study of the role of the ego in work. I. The role of the ego in cooperative work. *Journal of Experimental Psychology,* 1944, **34**, 113-126.
21. Lewis, H. B. y Franklin, M. An experimental study of the role of ego in work. II. The significance of task orientation in work. *Journal of Experimental Psychology,* 1944, **34**, 195-215.
22. Likert, R. *New patterns of management.* Nueva York: McGraw-Hill, 1959.
23. Luce, R. D., y Raiffa, H. *Games and decisions.* Nueva York: Wiley, 1957.
24. March, J., y Simon, H. A. *Organizations.* Nueva York: Wiley, 1958.
25. Marrow, A. *Making management human.* Nueva York: McGraw-Hill, 1957.
26. Miller, L. K., y Hamblin, R. L. Interdependence, differential rewarding,

and productivity. *American Sociological Review,* 1963, **28**, 768-778.
27. Myers, A. E. Team competition, success, and adjustment of group members. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1962, **65**, 325-332.
28. Rapoport, A. *Fights, games, and debates.* Ann Arbor, Mich.: Univ. of Michigan Press, 1960.
29. Raven, B. H., y Eachus, H. T. Cooperation and competition in means-interdependence triads. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1963, **67**, 307-316.
30. Raven, B. H., y Rietsema, J. The effects of varied clarity of group goals and group path upon the individual and his relation to his group. *Human Relations,* 1957, **10**. 29-44.
31. Shartle, C. L. Leadership and executive performance. *Personnel,* 1949, **25**, 370-380.
32. Sherif, M., y cols. *Intergroup conflict and cooperation.* Norman, Okla.: Univ. of Oklahoma Book Exchange, 1961.
33. Stephan, F. F., y Mishler, E. The distribution of participation in small groups: An exponential approximation. *American Sociological Review,* 1952, **17**, 598-608.
34. Stotland, E., y cols. The effects of group expectations and self-esteem upon self-evaluation. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1957, **54**, 55-63.
35. Tannenbaum, A. S., y Kahn, R. L. *Participation in union locals.* Evanston, Ill.: Row, Peterson, 1958.
36. Thomas, E. J. Effects of facilitative role interdependence on group functioning. *Human Relations,* 1957, **10**, 347-366.
37. Thompson, J., y McEwen, W. J. Organizational goals and environment: Goal setting as an interaction process. *American Sociological Review,* 1958, **23**, 23-31.
38. Wallach, M., y Kogan, N. The roles of information, discussion, and consensus in group risk taking. *Journal of Experimental Social Psychology,* 1965, **1**, 1-19.
39. Wallach, M., Kogan, N., y Bem, D. Diffusion of responsibility and level of risk taking in groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1964, **68**, 263-274.
40. Walton, R., Dutton, J., y Fitch, H. A study of conflict in the process, structure, and attitudes of lateral relationships. En A. Rubenstein y C. Haberstroh (Dirs.), *Some theories of organization.* Homewood, Ill.: Irwin, 1966.
41. Zald, M. Organizational control structures in five correctional institutions. *American Journal of Sociology,* 1962, **38**, 305-345.
42. Zander, A., y Curtis, T. Effects of social power on aspiration setting and striving. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1962, **64**, páginas 63-74.
43. Zander, A., y Medow, H. Individual and group levels of aspiration. *Human Relations,* 1963, **16**, 89-105.
44. Zander, A., Medow, H., y Efron, R. Observers' expectations as determinants of group aspirations. *Human Relations,* 1965, **18**, 273-287.
45. Zander, A., y Wolfe, D. Administrative rewards and coordination among committee members. *Administrative Science Quarterly,* 1964 **9**, páginas 50-69.

# Aspiraciones de grupo

*Alvin Zander*



En muchos grupos los miembros deben elegir periódicamente una meta para su acción conjunta. Cuando la meta elegida surge entre un conjunto de varias posibilidades, unas más difíciles que otras, se la llama nivel de aspiración del grupo. Son ejemplos de tales aspiraciones: el número de unidades que un comité de producción decide manufacturar en el mes siguiente; la cuota de contratos que un equipo de ventas programa para el próximo periodo, y la cantidad de dinero que los oficiales de una comunidad planean reunir durante el año venidero.

Este artículo resume los hallazgos hechos en una serie de estudios sobre los orígenes y los efectos de las aspiraciones de grupo. El programa intentaba determinar, de modo preliminar, si ciertas suposiciones y ciertos conceptos son útiles para explicar el tema. Sin embargo, se han limitado las ideas fundamentales en estudio a las que tienen un nexo conceptual relativamente claro con los motivos de los miembros individuales. Los lectores ya familiarizados con las teorías sobre aspiraciones personales que han propuesto Lewin y colaboradores (**5**), McClelland (**6**) y Atkinson y Feather (**1**) reconocerán que se han tomado muchas ideas de esas fuentes para usarlas aquí.

Este artículo fue preparado como parte de un proyecto patrocinado por el Research Center for Group Dynamics de la Air Force Office of Scientific Research. Ofrece investigaciones financiadas por esa agencia y por la United States Office of Education.

Afecta en mucho el diario trabajar de los individuos su esfuerzo por lograr objetivos individuales. Sin embargo, gran parte de lo que la gente logra, lo realiza coordinando sus esfuerzos con los de otros situados en el mismo ambiente de grupo y alcanzando el éxito de su grupo como unidad. Por tanto, es razonable suponer que los miembros se interesarán por ayudar a decidir las aspiraciones de su grupo. Sin embargo, al discutirlas no queda claro de inmediato quién está diciendo qué acerca de quién. ¿Dónde están las decisiones? De seguro en las expectativas de miembros distintos; sin embargo, ¿cómo se unen esas expectativas para formar la aspiración de grupo? Supóngase que cada miembro tiene su noción sobre la aspiración que prefiere para el grupo y la llama *aspiración del miembro para su grupo.* Cuando los miembros de un grupo discuten y quedan de acuerdo acerca de un nivel de aspiración conjunto, crean una aspiración del grupo para el grupo; o, dicho de modo más sencillo, el *nivel de aspiración del grupo.* Así, el nivel de aspiración del grupo es el nivel de ejecución aceptado por los miembros y que éstos esperan que su grupo logre en algún momento posterior.

## DETERMINANTES DEL NIVEL DE ASPIRACIÓN DEL GRUPO

Al elegir el nivel de aspiración para su unidad, ¿qué toman en cuenta los miembros del grupo?, ¿cómo determinan las distintas consideraciones el nivel que eligen? Podremos buscar convenientemente respuestas a esas preguntas si se crea una situación en el laboratorio que contenga rasgos típicos al momento de establecer sus metas el grupo. Se dará al grupo una actividad para realizarla en una serie de ensayos, se les urgirá a los miembros para que vean lo bien que lo pueden ejecutar, se les informará de las puntuaciones después de cada intento y se les instará a decidir tras de cada ensayo qué puntuación estiman que tendrá el grupo en la siguiente ocasión. Para eliminar elementos extraños, se usará una actividad sencilla, en que todos los miembros realicen exactamente lo mismo en forma simultánea, y en que ninguna persona tenga noción clara de cuánto contribuyen individualmente los otros a la puntuación del grupo.

El impulsar una pelota es tarea adecuada a este propósito. Exige que todos los miembros se pongan en fila india, cojan una garrocha y la impulsen al unísono, de modo que el extremo del palo golpee una pelota de madera y la haga rodar por un canal extendido. La bola se detiene en alguno de los varios números pintados en el lado del canal, lo que da la puntuación de ese disparo. Cinco disparos son un ensayo, y el grupo puede ganar hasta cincuenta puntos en cada ensayo.

Cuando el grupo ha ejecutado la tarea varias veces, se observa que el nivel de aspiración decidido por los miembros tiende a estar cerca de la puntuación inmediata anterior. Si la ejecución mejora, la aspiración sube. Si la ejecución empeora, la aspiración baja **(3, 14).** Puede suponerse con bastante certeza entonces el nivel de aspiración que el grupo escogerá, de saberse la más reciente puntuación del grupo. Pero existe un agente modificador. Los niveles de aspiración suben más a menudo cuando la ejecución aumenta, de lo que bajan cuando la ejecución empeora. Así, en promedio, las nuevas metas tienden a ser más elevadas que los niveles anteriores de ejecución. ¿Por qué?

Cuando el individuo se enfrenta al problema de dedicarse o no a una sola actividad, decide conforme a la satisfacción que pueda obtener. Cuando más cierto esté de que participar le proporcionará satisfacción, mayores probabilidades hay de que se dedique a esa actividad. Al decidir su nivel personal de aspiración, su preferencia está determinada asimismo por la satisfacción anticipada y por la probabilidad de que la satisfacción sobrevenga, de dedicarse el sujeto a la tarea. Al elegir el nivel de aspiración para su grupo, suponemos que el miembro toma en cuenta, de modo análogo, la satisfacción por obtener y la probabilidad de que tal satisfacción surgirá de participar el grupo en la tarea.

Cuando el grupo se enfrenta a una actividad que lo reta, en que se comparará la ejecución de la unidad con algún estándar de excelencia, puede suponerse que los miembros considerarán satisfactoria una ejecución de grupo venturosa. Entonces, al decidir el nivel de aspiración del grupo, pesarán las probabilidades de obtener esa satisfacción, y preferirán la meta que en su opinión podrá obtener el grupo. Una estimación sensata por parte de los miembros es considerar que el

grupo puede trabajar en el futuro tan bien como en el pasado. Pero el grado de satisfacción que los miembros esperan obtener del éxito del grupo no es igual en todos los niveles potenciales de aspiración. Es característico que los participantes esperen mayor satisfacción de tener éxito en una tarea más difícil que de tenerlo en otra más fácil. Así, se elige la aspiración de grupo para aumentar la satisfacción esperada, y se la equilibra entre lo que sería un resultado de lo más satisfactorio (éxito en una meta muy difícil) y lo que sería un resultado probable (tener éxito en un nivel recientemente logrado).

Si volvemos a la prueba de impulsar una pelota, se comprenderá por qué los miembros elevan la aspiración de grupo más a menudo de lo que la bajan (desean llevar al máximo la satisfacción obtenida del éxito) y por qué mantienen la meta futura próxima al pasado nivel de ejecución del grupo (desean asegurar que sí haya éxito). De las suposiciones antes ofrecidas surgen varias hipótesis.

1. Por ser más atractivas las tareas difíciles que las fáciles, los miembros eligen aspiraciones de grupo cada vez más difíciles en su serie de ensayos de no tener a mano pruebas confiables sobre la ejecución del grupo y, por ello, sobre las probabilidades de éxito de éste. Se probó la hipótesis pidiendo a los grupos que ejecutaran una prueba de marcar tarjetas; cada miembro encerraba en un cículo una serie de números en cada tarjeta que se le daba; las tarjetas pasaban de miembro a miembro (**15**). Para tener éxito en la ejecución deberían acabar de marcar las tarjetas dentro de un periodo de tiempo estándar, pero no conocido, que era igual para cada ensayo. Antes de cada ensayo decidían cuántas series de números se proponía marcar el grupo en las tarjetas. Eso constituía el nivel de aspiración del grupo; a más series elegidas, más difícil el nivel. No se daba información a los miembros sobre el tiempo usado por el grupo en ninguno de los ensayos; tampoco se les informaba de sus éxitos o fracasos. De acuerdo con la hipótesis, se encontró que en cada nuevo ensayo los miembros elegían una tarea más difícil, elevando una y otra vez el nivel de aspiración dado en el ensayo anterior.
2. Los miembros de grupos con una tarea difícil se sentirán más atraídos por la actividad de su grupo que los miembros de grupos con tareas fáciles. Para probar tal predicción, los experimentadores asignaron a los grupos tareas fáciles y difíciles. La actividad exigía de los miembros el trabajar juntos y el crear, en el centro de una mesa, varios diseños compuestos con fichas de dominó. Los diseños más difíciles eran ligeramente más complicados que los más fáciles. Los resultados revelan que quienes trabajaron en las tareas más difíciles sentían mayor inclinación por la actividad que quienes trabajaban en las fáciles, sin que importara el éxito o el fracaso del grupo (**13**). Es interesante saber que en otro experimento los miembros favorecieron más a los observadores de su grupo que sugerían niveles de aspiración más elevados que a quienes proponían niveles más bajos (**17**).
3. Por preferir aspiraciones más difíciles que las accesibles en ese momento, los miembros elevarán su aspiración de grupo tras de haberse logrado una meta anterior, y bajarán el nivel de aspiración cuando se haya fracasado. Se ha hallado apoyo a la regla "éxito, elevación; fracaso, baja" en la mayoría de los experimentos que se discutirán en las siguientes páginas. Como sería de suponer, la parte de la regla que dice "éxito, elevación" ha recibido más apoyo que la parte "fracaso, baja".
4. Será mayor el aumento del nivel tras del éxito que el grado de descenso tras del fracaso. Varias investigaciones apoyan tal predicción (**13, 15, 17, 19**). Se observó un interesante ejemplo al estudiarse metas oficiales y cambios hechos en ellas en las campañas financieras del United Fund, en ciento cuarenta y nueve ciudades por cuatro años (**18**). Si la campaña fracasaba un año, rara vez descendía la meta en el año siguiente; si la campaña tenía éxito, casi siempre la meta era más elevada la próxima vez.

Vale la pena indicar de paso que los resultados presentados hasta el momento ocurren cuando los miembros deciden la meta para su propio grupo o cuando deciden una meta para personas ajenas al grupo (**17**).

## MOTIVOS DEL MIEMBRO Y ASPIRACIONES DEL GRUPO

Al elegir un nivel de aspiración para su grupo, un miembro toma en cuenta la probabilidad de la satisfacción y el grado de satisfacción que obtendrá si el grupo logra realizar tal aspiración. Su elección indica qué nivel prefiere de un conjunto de alternativas, pero no indica el grado de su preferencia o su inclinación a moverse hacia esa meta. Cuán fuerte sea la preferencia del miembro por una aspiración de grupo determinada dependerá de la fuerza del motivo que él traiga a la unidad o que desarrolle mediante su membrecía en ella.

Hablando en general, un motivo es la disposición a sentirse satisfecho por una serie específica de resultados. La persona que experimente el surgimiento de un motivo particular se pondrá en actividad de ser probable que ésta le proporcione los resultados que desea. En el ejemplo presente, el miembro sólo sabe de la puntuación de su grupo como entidad, y se le pide que esté de acuerdo con una meta y que trabaje para obtenerla para el grupo como unidad. Por consiguiente, su satisfacción está determinada por los resultados ocurridos en el grupo y por si éstos son del tipo que él desea o no lo son. Dos motivos orientados al grupo resultan de gran interés.

1. Ante todo, el miembro está pendiente de las consecuencias favorables que surgen del éxito del grupo. Ejemplos de tales consecuencias son sentir orgullo por el grupo, evaluarlo positivamente y recompensarlo debido a sus logros. Se designa a este motivo como *deseo de que el grupo tenga éxito.*
2. El miembro está alerta ante todo a las consecuencias desfavorables, que brotan del fracasar el grupo. Son ejemplo de tales consecuencias la humillación, derogación del grupo y pérdidas para éste debido a no haber logrado alcanzar su meta. Se llama a este motivo *deseo de evitar el fracaso del grupo.*

   Ciertas condiciones del grupo, que sólo a él conciernen, suscitan esos motivos, y no son relevantes a la membrecía de ningún otro grupo. ¿Qué efectos tienen para determinar el nivel de aspiración de un grupo? Aunque pueden surgir simultáneamente ambos motivos en los miembros, sus efectos quedarán más claros si se les examina por separado.

### Deseo de que el grupo tenga éxito

Supóngase que cuanto más deseen los miembros que el grupo tenga éxito, más atentos estarán a las probabilidades de éxito y a las consecuencias de éste. Así, los miembros con un gran deseo de triunfo para el grupo no se sentirán atraídos por un nivel de aspiración sumamente difícil, pues el grupo podría no tener éxito, y el éxito es importante. No se sentirán atraídos por un nivel muy bajo, aunque así se asegurará el éxito del grupo, pues tal éxito no sería del todo satisfactorio, y la satisfacción es importante. Como resultado de esto, los miembros que desean mucho el éxito del grupo se sentirán atraídos por metas de grupo de mediana dificultad, y no por las muy difíciles o por las muy fáciles. En varios experimentos se examinaron las preferencias por metas intermedias de grupo; en ellos se crearon condiciones contrastantes que provocaran distintos grados (elevado y bajo) de deseo por el éxito del grupo.

Es probable que las personas fuertemente unidas entre sí se interesen más por la puntuación de grupo en una tarea difícil que las personas débilmente conectadas. Se deduce de esto que habrá mayor deseo por el éxito del grupo en los grupos fuertes que en los débiles cuando se urja a los miembros a darlo todo, y que los miembros de grupos fuertes preferirán aspiraciones intermedias más que los miembros de grupos débiles.

Para crear grupos fuertes, se reunieron estudiantes preparatorianos en el laboratorio, de tres en tres, y se les sentó a una mesa unos frente a otros (**15**). El experimentador les dijo que constituían un grupo; a menudo se hacían referencias a "este grupo"; se les pidió discutir y decidir el nombre de su unidad, que fue impreso con grandes letras en una cartulina y colgado en la pared. Se les informó que sus marcas escolares indicaban que podrían trabajar sin roces. Para crear grupos débiles, se sentaron los participantes ante una mesa, pero separados entre sí por

biombos de madera. No se les llamó grupo, y se les dirigía la palabra diciendo "usted". Se les dio un número como unidad, en lugar de permitirles decidir su nombre de grupo. Se les dijo que según indicaban sus marcas escolares, no podrían trabajar juntos suavemente.

Dadas las instrucciones, los miembros de grupos fuertes y grupos débiles trabajaron en marcar tarjetas, que se pasaban de uno a otro alrededor de la mesa. Todos los participantes estaban separados por biombos y no se les permitía ninguna interacción verbal. Los grupos ejecutaron series de ensayos, y antes de cada ensayo se les pidió llegar a un acuerdo, votando una y otra vez hasta alcanzar la unanimidad, sobre el nivel de dificultad que preferían lograr al tener veinte oportunidades de obtenerlo.

Los miembros de la condición fuerte eliminaron las tareas muy fáciles y las muy difíciles, y favorecieron las situadas en el rango medio de dificultad. Los miembros de la condición débil prefirieron las tareas más fáciles o las más difíciles, y evitaron las de nivel medio. Así, a mayor fuerza del grupo, mayor tendencia a elegir como aspiración de grupo la dificultad intermedia.

Pepitone **(8)** y Thomas **(10)** informan que la persona más responsable por la puntuación de grupo está más ansiosa de que el grupo funcione bien, y trabaja con mayor empeño en una tarea difícil que un miembro que contribuye menos al resultado del grupo. Así, un miembro en una posición de mayor responsabilidad en el grupo debería elegir más a menudo aspiraciones intermedias que el miembro situado en una posición menos responsable.

Se informó a los participantes de pequeños grupos de laboratorio que el suyo estaba a prueba. Agregaron que ésta exigía a cada miembro producir en la tabla situada frente a él un diseño de dominó, réplica exacta de cualquiera de los catorce patrones que se le daban para copias. Esos patrones iban de lo más sencillo, en que se usaban pocas piezas del dominó, a lo más complejo, que exigía un número mayor de piezas. Aunque los miembros trabajaban por separado, cada uno en su diseño y tras de un biombo de madera, todos tenían que trabajar en el mismo patrón elegido dentro del grupo. Se medía la calidad de ejecución del grupo según el tiempo necesitado para que terminaran todos los participantes **(7)**.

Se pidió a un participante, el miembro central, anunciar cómo iba progresando según cumplía los pasos de su diseño. Las otras personas, miembros periféricos, esperaban a que la persona del centro colocara su pieza y lo anunciara, antes de hacer lo mismo. Así, las acciones del miembro central precedían a las del grupo en el camino por completar la tarea y era más importante la puntuación del grupo que las acciones de los miembros periféricos.

Se exigió a todos los grupos iniciarse con una tarea de dificultad media (la número siete) y pasar a elegir después sus propios niveles de aspiración. Nos interesan los niveles de aspiración que para el grupo expresaron en privado los miembros al experimentador, antes de cada ensayo. Las aspiraciones particulares de la persona central mostraron separarse poco del nivel siete, permaneciendo, por ello, en el rango medio de dificultad, en comparación a las aspiraciones de los miembros periféricos.

Un rasgo adicional aumentó más aún la responsabilidad de la persona central. En la mitad de los grupos, la persona central eligió la tarea del grupo sin conocer los deseos de sus colegas; en la otra mitad, todos los miembros participaban en la elección. La responsabilidad adicional de tomar una decisión aumenta en la persona central su tendencia a preferir para el grupo niveles intermedios de dificultad.

*Efectos de la necesidad de logro personal.* Algunos miembros pueden tener una necesidad de logro individual más fuerte que otros. Se sabe que las personas con mayor necesidad de logro eligen más a menudo niveles de aspiración intermedios en tareas individuales que quienes tienen menor necesidad de logro **(1)**. ¿Se diferenciarán de modo parecido al elegir aspiraciones para el grupo? ¿Se interesarán en el logro de grupo quienes tienen baja necesidad de logro al tener en el grupo una posición de más responsabilidad?

Para responder a esas preguntas se repitieron los rasgos principales del experimento centro-periferia. Sin embargo, en esta ocasión los grupos de tres personas tenían un miembro con elevada necesidad de logro, otro de baja necesidad y otro situado en medio de ambos, según medidas previas al experimentado.

El miembro con necesidad de logro elevada y el miembro con necesidad de logro baja tenían un turno en la posición central y otro en la periférica por una serie de ensayos. Se halló que los miembros con mucha necesidad de logro preferían más a menudo metas intermedias para el grupo, estuvieran en la posición central o en la periférica. Entre los de necesidad de logro baja, los miembros tenían mayor preferencia por aspiraciones de grupo intermedias al ocupar la posición central, y preferían aspiraciones alejadas del nivel medio al ocupar la posición periférica. Entonces, la persona con mayor necesidad de logro elige aspiraciones de grupo que eligiría para sí solo. La posición central hace que las personas con baja necesidad de logro elijan metas de grupo similares a las elegidas por personas con una alta necesidad de logro.

*Se mantiene la motivación de grupo.* De ser cierto que los grupos con mayor deseo de éxito están más dispuestos a realizar tareas de probabilidad intermedia, es lógico pensar que los miembros buscarán mantener y animar el interés mutuo en tal nivel de aspiración. Piénsese en una actividad de grupo en que un solo ensayo toma mucho tiempo. Sólo se presentará el logro o el no logro de meta tras un esfuerzo continuo. Para evitar un debilitamiento del interés para completar la tarea, los miembros deberían fomentar la percepción de que los resultados son inciertos (es decir, que la probabilidad percibida de éxito es de 0.50). Por ejemplo, pueden hacer esto oponiendo respuestas pesimistas a los comentarios optimistas sobre el futuro, para así obligarse uno a otro a ver los acontecimientos potenciales como sumamente impredecibles. Dio apoyo a esa hipótesis (**4**) un estudio de Emerson, miembro del equipo norteamericano que subió al monte Everest. En ese agotante y tenso esfuerzo de grupo, en que existía un fuerte deseo de éxito de grupo, los alpinistas mantuvieron su motivación comentando repetidamente entre sí que el resultado era incierto y alentado tal punto de vista en sus conversaciones. Las respuestas para estandarizar los comentarios pesimistas u optimistas que Emerson dio a los individuos indican su deseo de mantenerse dispuestos a cualquier resultado.

*Alertamiento de motivo.* Dos condiciones parecen necesarias para que el miembro desarrolle el deseo de que el grupo triunfe: debe verse como miembro del grupo y debe percibir que el grupo se enfrenta a un reto, en que la puntuación será comparada con algún estándar de excelencia. Así, decidir una aspiración de grupo alerta parte de tal deseo. Otras condiciones ayudan a aumentarlo. Entre ellas, captar la preocupación de los compañeros por el éxito del grupo, saber que el grupo ha tenido éxito con frecuencia, que los miembros se sienten atraídos por el grupo, que el miembro tiene un papel vital, que el miembro tiene necesidad personal de obtener éxito, y que agentes externos darán recompensas de lograrse el éxito. En resumen, cuantos más miembros se responsabilicen del grupo o de su futuro, más desarrollarán el deseo de que el grupo obtenga éxito.

Percibir el miembro su competencia en la tarea del grupo es condición adicional, digna de tomarse en cuenta, como fuente potencial de dicho deseo. En dos experimentos se dijo a los miembros, de forma particular, cuán bien habían ejecutado individualmente su parte en la actividad del grupo. Quienes se sabían, por esto, más competentes, terminaron por preocuparse más por el bienestar del grupo que quienes se supusieron menos competentes. (**19, 20**).

## Deseo de evitar el fracaso de grupo

Los miembros deseosos de evitar el fracaso del grupo están atentos a la probabilidad de fracaso y a las consecuencias negativas que provocaría fracasar. No hay duda de que desearán evitar el descontento que crea el fracaso del grupo. El descontento es por lo general mayor tras de fracasar en una tarea fácil que tras de fracasar en una tarea difícil. Se deduce entonces que los miembros con un intenso deseo de evitar el fracaso preferirán una tarea fácil, pues es difícil, que el grupo fracase en tal nivel, o una tarea muy difícil, pues fracasar en tal nivel es menos desalentador. Así, los miembros con gran deseo de evitar el fracaso se sentirán menos atraídos por tareas de dificultad intermedia, que por tareas situadas en los extremos.

Los miembros que desean evitar las consecuencias del fracaso de grupo, ¿eligen metas diferentes que aquellos que desean tener éxito? Se buscó respuesta al problema en una investigación experimental (**15**). Para

generar una conciencia sobre las consecuencias de fracasar, se dio a cada participante una dotación similar de fichas de poker, y se les dijo que cada ficha valía un punto en la puntuación total del grupo. Los grupos trabajaron en la anteriormente descrita tarea de marcar tarjetas, y se permitió a los miembros elegir para su grupo cualquier nivel de dificultad que desearan. Sin embargo, se les advirtió que cada vez que el grupo no lograra llegar a su meta, todos los miembros, y el grupo como unidad, perderían varias fichas. Las fichas que el grupo podía perder dependían de lo difícil que fuera el nivel de aspiración; a tarea más fácil más perdería. No se les dijo nada sobre las consecuencias de realizar con éxito la tarea. Las instrucciones subrayaban la posibilidad de fracaso y acentuaban que fracasar en una tarea fácil causaría mayores consecuencias negativas que fracasar en una tarea difícil.

Para generar interés en el éxito del grupo, no se dio a los miembros fichas al comienzo. Todo lo demás permanecía igual, excepto que el grupo podía ganar fichas con cada éxito. El número de fichas por ganar dependía de cuán difícil fuera la tarea en que se tuviera éxito; a mayor dificultad de la tarea, mayor número de fichas. En este caso, se indujo a los miembros a estar alerta al valor del éxito obtenido en niveles más difíciles. Nada se dijo sobre el fracaso, o los efectos del fracaso.

Hubo diferencias notables en los niveles de aspiración elegidos por los miembros de esos grupos. Quienes se preocupaban ostensiblemente por los efectos negativos del fracaso no prefirieron tareas de la amplitud intermedia de dificultad. Quienes aparentemente sabían de las ventajas del éxito preferían tareas situadas en la amplitud intermedia de dificultad.

De un modo por completo distinto se invocó el motivo para evitar el fracaso del grupo en otro experimento (20), donde se supuso que las personas estarían individualmente dispuestas a una tarea difícil por considerarla una oportunidad de éxito (prueba de ansiedad baja) o a evitar dicha tarea por considerarla probable fuente de fracaso (prueba de ansiedad elevada). Se suponía que los grupos compuestos por personas que se enfrentaban al reto de modos tan distintos elegirían aspiraciones de grupo diferentes. Hablando más específicamente, los miembros con pruebas de ansiedad elevada tendrán poco interés por aspiraciones de grupo con amplitud media de dificultad, mientras que los miembros con pruebas de ansiedad baja preferirán probablemente las tareas situadas en esa amplitud.

Al aplicar las pruebas, se midió el grado de ansiedad mediante un instrumento estandarizado que Judith Cowen (2) desarrolló con tal propósito, y se crearon las dos clases de grupos. Los miembros participaron en la actividad de impulsar una pelota, y antes de cada ensayo discutían y ponían a votación el nivel de aspiración de grupo. Los grupos con miembro de ansiedad baja prefirieron las tareas de dificultad media y los de ansiedad elevada tareas que se alejaran de dicha media.

El curso de los resultados está claro. Los miembros del grupo con mayor preocupación por el fracaso tenderán a elegir tareas muy fáciles o tareas muy difíciles. ¿Cuáles de ellas preferirán?

Piénsese en el nivel que elegirá un grupo inmediatamente después de haber fracaso, ya que cualquier inquietud latente es probable que surja entre los miembros tras de tal experiencia. Si a los grupos se les prometió una pérdida tras del fracaso, los miembros tenderán a "saltar" sus aspiraciones de grupo, después del fracaso, hacia el extremo difícil de la escala. En contraste, entre los grupos a los que se prometió una recompensa caso de tener éxito, casi no hubo cambios de metas tras del fracaso, y tanto en la condición de recompensa como en la de pérdida, solo hubo pequeños cambios en las metas tras de haber tenido éxito los grupos. Los grupos compuestos de personas con ansiedad elevada también presentaron saltos mayores en dirección ascendente, tras del fracaso, que los grupos compuestos de personas con ansiedad baja; pero después de un ensayo venturoso, hubo poco cambio en las metas para alejarse de los anteriores niveles de ejecución.

En suma, el deseo de evitar el fracaso invoca la tendencia a elegir tareas más difíciles tras de haber fracasado el grupo. Además, la ubicación de esas metas es más elevada que las obtenidas por el grupo en el pasado. Así, los miembros preocupados por el fracaso eligen condiciones que provoquen otro fracaso inmediatamente después de haber fracasado. Al parecer, lo que desean evitar no es el fracaso en sí, sino la vergüenza de haber

fracasado. Es más probable evitar tal humillación si se fracasa en una tarea difícil.

Como ocurre cuando se desea el éxito del grupo, ciertas condiciones pueden fortalecer el deseo de evitar el fracaso de aquél. Entre ellas, saber que el grupo ha fracasado a menudo en el pasado, que los compañeros de grupo desean evitar las consecuencias del fracaso, que los miembros no se sienten atraídos por el grupo, que los miembros tienen un papel periférico en el grupo, que los miembros se sienten personalmente ansiosos por el fracaso y que agentes externos proporcionarán los castigos si se fracasa.

Ahora es posible expresar brevemente el efecto de los motivos orientados al logro sobre la disposición del enfoque de la aspiración de un grupo determinado. La tendencia de los miembros del grupo a elegir un nivel de aspiración determinado para su unidad es una función multiplicativa de la fuerza que tenga el deseo de los miembros por lograr el éxito del grupo o por evitar el fracaso del mismo, la percepción de la probabilidad de que dedicarse a la tarea proporcionará los resultados deseados y el valor dado a esos resultados. La tendencia resultante de dedicarse a cualquier tarea dada, queda determinada por la fuerza de la tendencia de los miembros a enfocarse a esa tarea menos su tendencia a evitarla.

## INFLUENCIA DE AGENTES EXTERNOS SOBRE LAS METAS DE GRUPO

Muchos grupos, para decidir metas, experimentan presiones venidas del exterior. Por distintas razones, esas presiones pueden apoyar aspiraciones irrazonablemente difíciles o demasiado fáciles en comparación con los pasados niveles de ejecución del grupo. Cuando se presentan esas presiones e influyen sobre las metas elegidas por el grupo, es evidente que los miembros ya no están eligiendo aspiraciones de grupo sólo con arreglo a lo que es más probable o más atractivo para ellos; en su lugar, están reaccionando a presiones. Más aún, los miembros no pueden bajar de inmediato la meta si es demasiado difícil, o elevarla si es demasiado baja.

En varios experimentos se han examinado las condiciones que podrían facilitar la tendencia de los miembros a situar su aspiración de grupo distante de los pasados niveles de ejecución, en respuesta a las presiones ajenas al grupo. Como se verá, en esos estudios se aceptó aparentemente el nivel inducido, ya que los miembros lo usaron como criterio para evaluar el éxito de los esfuerzos de su grupo y también de su propia ejecución personal.

En el primer estudio se dio a los miembros oportunidad de comparar la ejecución de su grupo con la de grupos similares **(14)**. Al terminar cada ensayo, en la prueba de impulsar la pelota, cuando se apuntaba la puntuación del grupo sobre el pizarrón, el experimentador también anotaba la supuesta ejecución promedio, en ese ensayo, de todos los grupos de la escuela a que asistían los sujetos. Esas puntuaciones promedio eran ficticias y preparadas de antemano. En una tercera parte de los grupos los promedios resultaron tan altos, que rara vez se llegaba a ellos; en otra tercera parte los promedios eran tan bajos que fácilmente podía sobrepasárselos, y en la tercera parte restante no se informó de promedios (condición de control). Los promedios testimoniados fueron notablemente poderosos para determinar el nivel de aspiración del grupo. Cuando se decía que el promedio de los otros grupos era alto, los grupos de sujetos elegían metas más elevadas, y cuando era bajo, elegía metas más bajas que los grupos de control. Además, sus metas más altas estaban situadas por arriba de sus anteriores niveles de ejecución de grupo, y sus metas bajas se situaban por debajo de sus niveles anteriores de ejecución de grupo.

En otro estudio **(16)** se probó la hipótesis de que las presiones sociales externas determinarán más a menudo las metas de grupo cuando esas presiones van acompañadas de sanciones que cuando no lo están. Varios equipos trabajaron en la prueba de impulsar una pelota y recibieron, junto con el informe de su puntuación para cada ensayo, un mensaje supuestamente enviado por un comité de estudiantes respetado, que con anterioridad había establecido estándares de ejecución para todos los equipos participantes por traer el derecho legítimo a hacerlo. Cada mensaje describía un nivel particular de aspiración que el comité pedía de los trabajadores en cada ensayo. Las peticiones siempre

eran más elevadas de lo que el grupo podía lograr. A una tercera parte de los grupos se le prometió recompensas si ejecutaba lo pedido; a otra tercera parte se le amenazó con un castigo de no lograr lo que se le pedía, y a la restante tercera parte se le presentaron las peticiones sin que se mencionara sanción alguna. No recibió ninguna petición una cuarta serie de grupos, condición control. Los hallazgos son claros: los niveles de aspiración se adherían más a las puntuaciones exigidas cuando había amenaza de castigo que cuando no la había. Al decidir su aspiración para el grupo, los miembros ignoraban aparentemente que su grupo no podía lograr las metas sugeridas.

En un experimento adicional las sugerencias hechas al grupo vinieron de observadores sentados en el cuarto y que, obviamente, conocían la ejecución del grupo en cada ensayo. Antes de cada ensayo, en las pruebas de impulsar la pelota, los observadores discutían y decidían en privado el nivel de ejecución que esperaban de los trabajadores en lo futuro. La hipótesis era que las aspiraciones de grupo se verían influidas más a menudo por los observadores cuando éstos fueran a compartir una recompensa potencialmente obtenible para los que disponían las metas, que cuando no se elegía a los observadores para compartir la recompensa (**17**). Los grupos que trabajaban en la tarea recibieron lo que suponían estimaciones de los observadores antes de decidir cada nivel de aspiración. De hecho, los mensajes no contenían las decisiones de los observadores, pues eran afirmaciones estandarizadas que el experimentador había dado, de modo que algunos grupos recibían expectativas elevadas y otros bajas. Se halló que los sujetos hacían coincidir sus aspiraciones de grupo con las expectativas de los observadores, fueran altas o bajas. Sin embargo, no importaba si los observadores dependían o no de las ejecuciones del grupo para compartir la recompensa. Si con su ejecución el grupo no llegaba a las expectativas de los observadores, los miembros no tendían en el siguiente ensayo a aspiraciones de grupo más bajas; si la puntuación del grupo excedía las expectativas de los observadores, tendían a no elevar sus aspiraciones futuras.

Debe añadirse que en estos últimos experimentos el agente externo influía más en determinar las aspiraciones de los sujetos cuando el grupo no lograba obtener la meta que cuando sí tenía éxito. Al parecer, es más fácil inducir metas poco razonables en grupos fracasados que en grupos que obtuvieron éxito.

Existen, pues, suficientes pruebas de que las fuentes externas pueden tener un fuerte efecto sobre las metas colectivas de los miembros y pueden ocasionar que los grupos establezcan y acepten aspiraciones poco realistas. Las consecuencias de esos acontecimientos no siempre son beneficiosas para el grupo.

## CONSECUENCIAS DE LAS METAS DE GRUPO

### Evaluación de la ejecución de grupo

Puede suponerse que un miembro ha tomado en serio la aspiración del grupo como objetivo apropiado cuando vitupera su grupo al no lograr éste la meta o cuando lo alaba por lograrla. En los estudios presentes los miembros usaron consistentemente sus aspiraciones de grupo como criterio para juzgar la ejecución del grupo. Esas diferentes calificaciones se presentaron tras del éxito y del fracaso incluso cuando no había diferencias en el nivel de ejecución real (**7, 14, 16, 17, 20**). Es de mayor interés haber descubierto que los miembros valoran la puntuación de su grupo a la luz del nivel de aspiración del mismo, hayan estado de acuerdo o no los miembros en la aspiración del grupo sin influencia externa; hayan impuesto desde fuera los niveles de aspiración o hayan imitado las metas de otros.

Se ve entonces que en las condiciones estudiadas se toman las aspiraciones de grupo como criterio para juzgar la calidad de ejecución de la unidad, sin tomar en cuenta cómo se alcancen o cómo son influidas las aspiraciones. La aspiración inducida tiene tanto significado para los miembros como la elegida libremente, en ausencia de presiones sociales originadas fuera del grupo.

### Los miembros se autoevalúan

Es creencia común que la calidad de ejecución del grupo afecta al pundonor personal del miembro: los miembros de grupos de

mucho éxito valoran sus contribuciones individuales favorablemente, y los de grupos sin éxito las califican como muy pobres. Cuando los miembros no tienen pruebas confiables sobre el grado en que individualmente contribuyeron a la puntuación del grupo, tal creencia no siempre está bien sostenida. En los estudios experimentales se halló que en tal condición la puntuación de grupo determina en mucho cómo evalúa el miembro su propia ejecución cuando el grupo tiene éxito; no lo determina cuando hay fracaso **(3, 7, 14)**. En otras palabras, es poco probable que el miembro valore desfavorablemente su ejecución personal cuando el grupo fracasa. Al parecer, el miembro de un grupo fracasado puede proteger su autoafirmación negando haber trabajado de modo tan inepto como sugiere la puntuación del grupo.

Sin embargo, el participante en posición más responsable o de algún modo comprometido con el grupo puede verse menos capacitado de negar haber trabajado mal, ya que sus esfuerzos y sus deseos están más íntimamente identificados con los del grupo. Por consiguiente, el miembro más comprometido puede tener un pundonor más bajo cuando el grupo fracasa y no logra llegar al nivel de aspiración. Apoyan tal hipótesis los resultados de varios experimentos. Se descubrió que los miembros del grupo valoraban su ejecución personal de modo más negativo, al fracasar el grupo, de tener ellos una posición central en el trabajo de tal grupo, de haber luchado mucho por el bienestar del grupo (un autojuicio), haber trabajado por una recompensa potencial para el grupo o haber estado en un grupo muy unido. En contraste, los miembros calificaban favorablemente su ejecución, sin tomar en cuenta si el grupo había fracasado o tenido éxito, cuando tenían un papel periférico en el trabajo del grupo, cuando no participaban mucho en la actividad del grupo y cuando el grupo tenía una unidad muy baja **(7, 13, 20)**.

Estos últimos resultados sugieren varias derivaciones útiles. Las condiciones que hacen al miembro valorar la competencia propia de acuerdo con la calidad de ejecución del grupo recuerdan las fuentes de un deseo porque el grupo logre éxito. Se deduce que si el miembro desea mucho el éxito de su grupo percibirá con mayores probabilidades que el éxito o el fracaso del grupo es su propio éxito o fracaso. En contraste, si el miembro no desea mucho el éxito del grupo, estará más inclinado a calificar su ejecución personal bien, a pesar de la ejecución del grupo. Como un agente externo al grupo está mejor capacitado para determinar el nivel de aspiración del grupo por ser grande su poder social sobre él, es probable que los miembros de un grupo que está fracasando perderán más dignidad según se fortalezca el poder del agente externo. Todavía no se prueba esta hipótesis.

### Actitudes de los miembros tras del éxito o del fracaso del grupo

Los miembros del grupo que obtiene éxito disfrutan consecuencias deseables por ese éxito consistentes en un sentimiento de satisfacción, una autovaloración favorable y acaso recompensas más tangibles. Los miembros del grupo fracasado reciben consecuencias opuestas y menos deseables. Por consiguiente, sería de suponer que los participantes de grupos de éxito buscarán que el grupo continúe, mantenga o busque la actividad en que tan bien se ha desempeñado. En cambio, los miembros de grupos fracasados evitarán, suspenderán o devaluarán la actividad del grupo. Se llama a esas disposiciones de acercarse o evitar *tendencias de copia.* Con frecuencia son evidentes en las actitudes que los miembros manifiestan durante la ejecución del grupo o a continuación de ella.

Por ejemplo, cuando el grupo tiene éxito, los miembros aceptan mejor que la puntuación de grupo sea un indicador confiable de la capacidad del grupo, que es importante obtener una buena puntuación y que están dispuestos a realizar más trabajo en la tarea del grupo. Por otra parte, cuando el grupo fracasa los miembros se sienten inclinados a suprimir la confiabilidad de la puntuación o la importancia de trabajar bien, y les disgusta la idea de repetir esa actividad **(7, 13, 14, 15)**.

Sin duda, al discutir los miembros de un grupo de trabajo, frecuentemente discuten puntos de vista relevantes a tendencias de copia. Como a menudo ocurre, el resultado de la discusión puede intensificar las actitudes del miembro. Por ello es de suponer una vigorización de esas actitudes al terminar un diálogo sobre el tema. Se vio un ejemplo de tal intensificación en un experimento en que los miembros discutieron abiertamente

actitudes indicadoras de tendencias de copia. En esas discusiones se desarrollaron actitudes más fuertes —acercamiento tras el éxito del grupo y alejamiento tras el fracaso— que los miembros mismos habían expresado en privado tras la discusión de grupo (13).

Tal vez esas tendencias de copia sirvan para asegurar a los miembros que habrá resultados potencialmente favorables tras del éxito y que se evitarán resultados desfavorables tras del fracaso.

## Aspiraciones de grupo y ejecución de grupo

La importancia última del nivel de aspiración del grupo está en su capacidad para estimular el esfuerzo de grupo. Es de esperar que los miembros de la organización trabajen más arduamente por el nivel de aspiración del grupo que por cualquier nivel alternativo. Anteriormente indicamos que las metas de grupo se sitúan a menudo ligeramente por arriba de los anteriores niveles de ejecución. Cuando la meta de grupo asciende, ¿mejora la puntuación del grupo en el siguiente ensayo? Los resultados de un estudio sobre cambios en las metas del United Fund sugieren que así ocurre (18). La cantidad en que la meta de cierto año excedía la ejecución del año anterior venía acompañada por un aumento comparable de mejora en la ejecución. Pero no debe situarse la meta demasiado lejos del anterior nivel de ejecución, pues entonces parece desanimar la ejecución, en lugar de mejorarla.

Se ha visto que los miembros con fuerte deseo de triunfo para su grupo prefieren aspiraciones de grupo de la amplitud de dificultad intermedia. Tal grupo debe ejecutar mejor las tareas de dificultad media que las tareas más fáciles o más difíciles. Un estudio de Stedry y Kay (9), hecho en un ambiente industrial, apoya esta hipótesis. Se dieron a los capataces de varios equipos de obreros metas particulares, que debían lograr en los próximos seis meses. A una tercera parte de los equipos se le dieron asignaciones "muy fáciles"; a otra tercera parte asignaciones "imposibles" y a la restante tercera parte metas de dificultad intermedia. Al terminar los seis meses, los equipos con tareas moderadamente difíciles habían mejorado más que los de metas muy fáciles o muy difíciles.

Sin embargo, es importante que los participantes entiendan que la tarea es, de hecho, fácil, media o difícil para el grupo. Para ello, necesitan información confiable sobre el nivel de ejecución típico de su grupo y sobre el modo como la ejecución se compara con la meta que están tratando de alcanzar. En un experimento de laboratorio (12) que repetía los rasgos principales del estudio de Stedry y Kay, los sujetos no entendieron claramente el nivel de ejecución típico de su grupo. En este ejemplo, la ejecución de nivel medio resultó un tanto mejor que en niveles más fáciles o más difíciles, pero no significativamente mejor.

Se ha indicado que los miembros con mayor deseo de lograr éxito de grupo parecen más ansiosos de acercarse a la tarea del grupo que quienes tienen menos deseo. Los grupos del tipo primero deben ejecutar, por consiguiente, mejor que los últimos. En un experimento diseñado para probar esa hipótesis, cada miembro oprimió simultáneamente un dinamómetro de mano, que creaba una puntuación de grupo electrónicamente "acumulada" (12). El dinamómetro de grupo mide la fuerza de agarre, pero se le usó en este caso como simple indicador del esfuerzo ejercido. Se hizo creer a la mitad de los grupos que los miembros tenían un deseo muy fuerte de que el grupo resultara bien en la prueba; a la otra mitad, que los miembros tenían poco deseo de triunfo. De acuerdo con la hipótesis anterior, los grupos de la primera condición realizaron esfuerzos considerablemente mayores y mostraron mayor persistencia en la tarea.

Vale la pena indicar que los miembros con mayor deseo de éxito para el grupo no ejecutaron mejor al trabajar en una tarea complicada, en que se les exigía coordinar sus esfuerzos, tomar decisiones, turnarse y no molestarse al trabajar. En lugar de ello, había una tendencia casi significativa en dirección opuesta: los grupos con mayor deseo de triunfo trabajaron peor, incluso a pesar de que hablaron más y en muchas formas expresaron mayor entusiasmo por la actividad del grupo. Esos resultados sugieren, como Zajonc propuso en otro sitio (11), que un deseo intenso puede provocar errores más frecuentes en actividades mejor aprendidas, y que exige de los miembros meditar y coordinar sus esfuerzos.

## RESUMEN

Se han presentado hallazgos hechos en una serie de estudios sobre los orígenes y las consecuencias de las aspiraciones de grupo. De esas investigaciones surgen las siguientes conclusiones.

1. La tendencia de los miembros de grupo a elegir un nivel de aspiración está en función de la percibiba probabilidad de tener éxito en él y de lo atractivo que sea hacerlo.
2. Cuanto más estén comprometidos los miembros con el grupo o más responsables se sientan de su futuro, más desarrollarán el deseo de que el grupo tenga éxito. Cuanto mayor es tal deseo, más preferirán que el grupo intente tareas de amplitud intermedia de dificultad, en lugar de tareas más fáciles o más difíciles.
3. Los miembros muy preocupados por las consecuencias del fracaso tenderán a elegir o tareas más fáciles, o más difíciles. Tras cualquier fracaso específico, es probable que elijan metas irrazonablemente difíciles para, en apariencia, evitar la vergüenza surgida del fracaso.
4. Las presiones sociales surgidas fuera del grupo pueden hacer que los miembros elijan aspiraciones de grupo irrazonablemente altas o pesimistamente bajas.
5. Se usan las aspiraciones de grupo como criterio para juzgar la calidad de resultados de una unidad, sin tomar en cuenta cómo se alcanzan las aspiraciones o cómo influyen.
6. Un miembro de posición responsable o más comprometido con su grupo, percibirá con mayor probabilidad la ejecución de su grupo como indicador confiable de su propia calidad personal de ejecución.
7. Los miembros usan aparentemente las tendencias de copia que indican las actitudes de los miembros a aceptar o evitar la tarea para asegurarse que habrá resultados potencialmente favorables tras del éxito o que se evitarán resultados desfavorables tras del fracaso.
8. Los aumentos moderados en el nivel de aspiración generan aumentos comparables en la ejecución.
9. Los grupos con tareas de dificultad intermedia producen más que los grupos con metas más fáciles o más difíciles.
10. Los grupos cuyos miembros tengan un fuerte deseo de lograr el éxito de grupo ejecutan mejor las tareas sencillas que los grupos cuyos miembros tienen menos deseo de lograr el éxito.

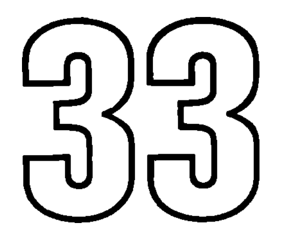
## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS


1. Atkinson, J. W., y Feather, N. *A theory of achivement motivation.* Nueva York: Wiley, 1966.
2. Cowen, J. Test anxiety in high school students and its relationship to performance on group tests. Disertación doctoral inédita, Harvard Univ., 1957.
3. Dustin, D. Member reactions to team performance. The Journal of Social *Psychology,* 1966, **69**, 237-243.
4. Emerson, R. Mount Everest: A case study of communication feedback and sustained group goal striving. *Sociometry,* 1966, **29**, 213-227.
5. Lewin, K.,y cols. Level of aspiration. En J. McV. Hunt (Dir.), *Personality and behavior disorders.* Nueva York: Ronald Press, 1944.
6. McClelland, D. *The achieving society.* Princeton, N. J.: Van Nostrand, 1961.
7. Medow, H., y Zander, A. Aspirations for the group chosen by central and peripheral members. *Journal of Personality and Social Psychology,* 1965, **1**, 224-228.
8. Pepitone, E. A. Responsability to the group and its effects on the performance of members. Disertación docto-

ral no publicada. Univ. of Michigan, 1952.
9. Stedry, A. C., y Kay, M. *The effects of goal difficulty on performance.* Crotonville, N. Y.: General Electric Co., Management Development and Employee Relations Services, 1964.
10. Thomas, E. J. Effects of facilitative role interdependence on group functioning. *Human Relations,* 1957, **10,** 347-366.
11. Zajonc, R. Social facilitation. *Science,* 1965, **149,** 269-274.
12. Zander, A., y Forward, J. Desire for group achievement and group performance. Reporte no publicado.
13. Zander, A., y Ledvinka, J. Difficulty of group's task and collective coping behavior. En la obra de A. Zander y H. Medow (Dirs.), *Group aspirations and group coping behavior.* Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1964.
14. Zander, A., y Medow, H. Individual and group levels of aspiration. *Human Relations,* 1963, **16,** 89-105.
15. Zander, A., y Medow, H. Strength of group and desire for attainable group aspirations. *Journal of Personality,* 1965, **33,** 122-139.
16. Zander, A., Medow, H., y Dustin, D. Social influences on group aspirations. En la obra de A. Zander y H. Medow (Dirs.), *Group aspirations and group coping behavior.* Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1964.
17. Zander, A., Medow H., y Efron, R. Observers' expectations as determinants of group aspiration. *Human Relations,* 1965, **18,** 273-287.
18. Zander, A., y Newcomb, T., Jr. Group levels of aspiration in United Fund campaigns. *Journal of Personality and Social Psychology,* 1967, **6,** 157-162.
19. Zander, A., Stotland, E., y Wolfe, D. Unity of group, identification with group, and selfesteem of members. *Journal of Personality,* 1960, **28,** 463-478.
20. Zander, A., y Wulff, D. Members' test anxiety and competence: Determinants of a group's aspirations. *Journal of Personality,* 1966, **34,** 55-70.

# Influencia del grupo en la aceptación individual de riesgos

*Michael A. Wallach, Nathan Kogan y Daryl J. Bem*



AL tomar decisiones, ¿cómo afecta la interacción de grupo al riesgo y al conservadurismo? Por riesgo y conservadurismo significamos el grado en que está dispuesto, quien toma decisiones, a exponerse a un posible fracaso al perseguir una meta deseable. Piénsese en varios individuos que al trabajar por separado llegan a una serie de decisiones; se les reune a continuación para que logren consenso de grupo respecto a esas decisiones. ¿Qué relación sería de esperar entre las decisiones individuales y el consenso del grupo?

De acuerdo con anteriores estudios individuales sobre la persona y el juicio de grupo (**4**, **17**), se predeciría un efecto promedio; o sea, decisiones de grupo distribuidas al azar alrededor del promedio de las decisiones individuales previas a la discusión. Tal efecto parecería implicar un proceso para minimizar las pérdidas individuales o para minimizar la máxima concesión individual. Los estudios citados informan que parecen ejercerse con mayor vigor las inducciones hacia el compromiso y la concesión en miembros de grupo cuyos puntos de vista iniciales se desvían más de la tendencia central.

Una hipótesis alternativa igual de atractiva, si no más, dice que la discusión de grupo

Tomado de *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1962, **65**, 75-86. Una donación de la National Science Foundation permitió esta investigación. Se reproduce con permiso de los autores y de la American Psychological Association.

provocará un creciente conservadurismo relativo al promedio de las anteriores decisiones individuales. Pueden citarse las observaciones de Whyte (**27**), entre otros, respecto a los resultados de conferencias y reuniones en organizaciones burocráticas. Whyte afirma que usar comités y equipos para administrar negocios y otros tipos de empresas provoca inexorablemente la inhibición del atrevimiento y de la toma de riesgos, una concentración en el camino conservador al elegir entre cursos de acción de mayor o menor riesgo. ¿Cómo explicar tales efectos? Primero, pudiera ser que la naturaleza misma del proceso o la atmósfera de grupo animara tal inclinación: por ejemplo, puede existir el miedo de aparecer temerario ante los otros. Alternativamente, o en adición, es posible que los mecanismos base de un conservadurismo en aumento sean de mayor influencia, por ejercerla en el grupo miembros cuyas tendencias conservadoras individuales son más fuertes. Desde luego, no son compatibles esas dos interpretaciones, ya que el proceso de grupo, de atentar el conservadurismo aumentará la influencia de los miembros inicialmente más conservadores.

Finalmente, debe tomarse en cuenta la restante y menos probable posibilidad: que se resuelva la interacción de grupo en un aumento del riesgo en relación al promedio de las decisiones anteriores de los miembros del grupo que trabajaron por separado. En este aspecto, Osborn (**15**) informó que la interacción de grupo puede provocar soluciones por completo radicales, arriesgadas. Aunque Osborn afirma que deben existir condiciones especiales para que se observen dichos efectos, los intentos de Taylor, Berry y Block (**21**) para producir experimentalmente tales condiciones no han aportado pruebas para los así llamados fenómenos "confundidores". Thibaut y Kelley (**22**) estudiaron las pruebas antagónicas que sobre el tema existen. De paso podrían mencionarse también fenómenos de masa o muchedumbre, en que acciones extremas realizadas por grupos quedan muy allá de las capacidades de los miembros de tales grupos en tanto que individuos (**3, 23**). Sin embargo, probablemente es muy remota la relevancia de tales fenómenos de masa para la decisión de grupo hecha en contextos de laboratorio. En suma, nos parece que aumentar los riesgos como consecuencia de la interacción de grupo es la menos probable de las tres posibilidades antes discutidas.

Al respecto existen en la literatura pocas investigaciones experimentales que se dirijan explícitamente al problema tratado en este artículo. Lonergan y McClintock (**12**) informan que la membrecía en un grupo interdependiente no produjo ningún movimiento significativo hacia un mayor conservadurismo o toma de riesgo, cuando la apuesta implica pérdidas o ganancias monetarias. Sin embargo, como la situación del grupo estaba de tal modo estructurada que no se necesitaba consenso, este experimento no es directamente atingente a los propósitos del presente estudio. Hunt y Rowe (**7**) no hallaron diferencias entre grupos de tres personas e individuos que invirtieron dinero en el riesgo aceptado. Sin embargo, lo breve de la interacción de grupo (quince minutos) y la influencia quebrantadora de haberse reunido varios grupos en una gran sala hace estos resultados indecisos. Atthowe (**1**), al comparar decisiones individuales y diádicas al elegir la mejor de dos apuestas alternativas, halló más conservadoras las decisiones diádicas. Pero se pone en duda la relevancia de este resultado para el problema en estudio al saberse que se presentaron a los sujetos las apuestas alternativas como "problemas tomados de la sección de razonamiento matemático de una prueba avanzada de inteligencia y dispuestos como apuestas" (pág. 115). Ello bien podría contribuir a la estrategia conservadora.

Finalmente, un estudio de Stoner (**19**) proporciona el punto de partida para las investigaciones que han de presentarse. Mediante estudiantes hombres graduados en administración industrial, Stoner observó que el consenso de grupo respecto al grado de riesgo por aceptar al resolver un "dilema vital" se desviaba del promedio de decisiones prediscusión en dirección a una mayor aceptación de riesgo. Esos resultados nos sorprendieron. Nos preguntamos si sería posible generalizar el hallazgo a otras poblaciones de sujetos, si su efecto sería perdurable y si tendría algo que ver con las relaciones entre aceptar riesgo y la influencia de grupo percibida.

Al interpretar el estudio de Stoner, surge el tema del efecto que las expectativas sobre el papel propio pudieran tener sobre los resultados. Así, el grupo de estudiantes graduados

en administración industrial podría arriesgarse más en sus decisiones como grupo que cada uno de los estudiantes por separado —el resultado obtenido por Stoner—, ya que la presencia de sus iguales les recordaba que uno de los atributos positivamente sancionados de los administradores de empresa, papel que ellos ocupaban o deseaban tener, era la disposición a arriesgarse al tomar decisiones. Por consiguiente, el que Stoner haya usado el muestreo de una escuela comercial para hombres permite suponer que sus resultados puedan estar en función tan sólo del papel profesional autoasignado por este grupo en particular. También es posible que un grupo de hombres, sin tomar en cuenta su profesión, acepte decisiones de mayor riesgo cuando estén reunidos, pues la presencia de los otros sirve para recordarles que en nuestra sociedad es supuesta señal de masculinidad la disposición a ser resuelto y valiente al hacer decisiones. A la inversa, un grupo de mujeres podría tomar decisiones más conservadoras al reunirse, o por lo menos no lograrían cambiar a una línea de mayor riesgo, pues las tendencias a aceptar riesgos no se refuerzan mutuamente en grupos donde el riesgo no es un valor social positivo (**10, 14, 24**).

En el presente experimento usaremos muestreos de estudiantes, hombres y mujeres, de los cursos de artes liberales de una gran universidad estatal. Si los efectos observados por Stoner sirven para los dos muestreos, se tendrán pruebas sólidas para generalizar el fenómeno e independizarlo de consideraciones de sexo u ocupación. Más aún, usar sujetos previamente no presentados entre sí, cuyo *status* propio es inicialmente igual, asegurará no atribuir los efectos obtenidos a una asociación entre *status* inicialmente alto o bajo, por una parte, y el riesgo y el conservadurismo por otra. De ser desiguales los niveles de *status* inicial, los individuos de *status* bajo podrían adoptar simplemente los estándares de quienes tienen *status* alto, resultando que nada sabríamos sobre el efecto de los procesos interaccionales del grupo como tal sobre el riesgo que acepta el individuo.

Debe diferenciarse entre *status* inicialmente atribuido a índices de *status* (como, influencia percibida y popularidad) derivados de la experiencia del grupo. Como tales índices pueden tener cierta relación con el nivel inicial de riesgo, se obtendrán los necesarios juicios tipo sociométrico.

Finalmente, se presentarán pruebas para los dos problemas siguientes: ¿Se limita el efecto inducido por el grupo en la aceptación de riesgo, sólo al acatamiento franco del ambiente de grupo por parte del miembro, o también incluye su aceptación secreta cuando toma decisiones posgrupo como individuo (**5, 8**)? ¿Hasta dónde son relativamente perdurables o perecederos los efectos del grupo sobre la decisión del individuo?

## MÉTODO

### Avalúo del nivel de conservadurismo y de la aceptación de riesgo

El instrumento para tasar el nivel de conservadurismo o de aceptación de riesgo, según lo desarrollamos en algunas investigaciones anteriores (**9, 25, 26**), se llama "cuestionario de opinión" y describe doce situaciones hipotéticas. En cada situación la persona central debe elegir entre dos cursos de acción, uno más arriesgado que el otro, pero también más recompensante si se tiene éxito. En cada situación el sujeto debe indicar la probabilidad de éxito más baja que aceptaría antes de recomendar que se elija la alternativa potencialmente más recompensante. Las probabilidades enumeradas son las siguientes: 1, 3, 5, 7 y 9 oportunidades de éxito en 10, más una categoría final (calificada como 10), en la que el sujeto puede rehusarse a recomendar la alternativa arriesgada sin que importe cuántas probabilidades de éxito haya.

Se diseñaron las situaciones para que abarcaran una extensa amplitud de contenido, y puede resumírselas así:

1. Un ingeniero electricista puede quedarse en su actual trabajo, donde recibe un salario modesto pero adecuado, o puede aceptar la oferta de otro empleo considerablemente mejor pagado, pero que no ofrece ninguna seguridad a largo plazo.
2. Un hombre muy enfermo del corazón debe ser muy cuidadoso con su régimen de vida, si no se somete a una delicada operación que podría curarlo por completo o que podría resultar fatal.
3. Un hombre de recursos moderados puede invertir algún dinero recientemente heredado en cédulas seguras que dan poco interés, o arriesgarlo en cédulas menos seguras que ofrecen la posibilidad de mayores ganancias.

4. El capitán de un equipo universitario de futbol, en los segundos finales de un juego contra su rival tradicional, puede elegir la táctica que casi seguro producirá el empate, u otra más arriesgada que, de ser efectiva, daría la victoria, o en caso contrario, la derrota.
5. El presidente de una corporación norteamericana a punto de ampliarse ésta, puede construir una nueva planta en los Estados Unidos, donde las ganancias serían moderadas, o construir en un país extranjero donde la historia política pudiera ser inestable, pero donde, sin embargo, las ganancias producidas por la inversión serían muy altas.
6. Un graduado que planea una tesis sobre química puede entrar en la universidad X, donde, debido a los rigurosos estándares, sólo una fracción de los estudiantes recibe su grado; puede entrar en la universidad Y, cuya reputación es mala, pero donde casi todos los estudiantes reciben grado.
7. En un torneo ajedrecístico nacional, un participante de poca fama, que juega al principio con uno de los renombrados, puede intentar o no maniobras engañosas, pero de mucho riesgo, que pueden llevarlo a la victoria rápida, o a una derrota estrepitosa.
8. Un universitario graduado, de considerable talento musical, puede elegir entre dedicarse a la segura profesión de médico o arriesgarse en una carrera como concertista.
9. Un norteamericano, prisionero de guerra en la segunda Guerra Mundial, debe elegir entre un posible escape a riesgo de ser fusilado si lo capturan, o permanecer en el campo, donde las privaciones son severas.
10. Un negociante próspero, con profundos sentimientos de responsabilidad cívica debe decidir si presentarse como candidato o no, al Congreso con el apoyo de un partido minoritario, cuyos fondos para la campaña son limitados.
11. Un investigador dedicado a la física, que inicia su contrato de cinco años en una universidad, puede emplear el tiempo en disponer de una serie de problemas menores, que de seguro resolvería, pero que serían de poca importancia, o de un problema muy importante, pero muy difícil, arriesgándose a no tener nada que mostrar al terminar sus cinco años.
12. Dadas ciertas discusiones que sugieren algunas serias diferencias de opinión, una pareja de novios debe decidir si casarse o no. Las entrevistas con el consejero matrimonial indican que su matrimonio puede ser feliz, pero no hay seguridad de que lo sea.

Las categorías respuesta están dispuestas según posibilidades de una a diez hacia arriba para los ítemes nones, y en el orden inverso para los ítemes pares, equilibrándose así cualquier posible efecto de preferencia en el orden al elegir los niveles de probabilidad. Se deriva una puntuación general conservadurismo-riesgo añadiendo las puntuaciones de los ítemes separados. A mayor puntuación, mayor conservadurismo en el sujeto.

Nuestra investigación anterior, y citada, dio coeficientes de confiabilidad Spearman-Brown partidos por mitad que iba de 0.53 a 0.80 en las distintas edades y sexos; ello sugiere que el instrumento posee una satisfactoria consistencia interna. Además, los resultados del presente experimento aportarán pruebas de una elevada confiabilidad test retest.

Si se toma la validez de estructura del instrumento como medida de riesgo, nuestros estudios anteriores, ya citados, proporcionaron hallazgos coherentes con la interpretación de aceptación de riesgos. Por ejemplo, el grado de conservadurismo medido con este instrumento, aumenta con la edad, del adulto joven al viejo, tanto en hombres como en mujeres, y aumenta con el grado de probabilidad subjetiva de un fracaso personal en un juego de habilidad motora, en que se controlaba la habilidad motora real.

**Condición experimental**

*Sujetos.* Se invitó a los sujetos a participar en un experimento que no tomaría más de dos horas y por el que se les remuneraría. Se programaron seis sujetos para cualquiera de los momentos; se hizo todo esfuerzo posible para asegurar que no se encontraran en la misma sesión personas que ya se conocieran con anterioridad. Participaron en el experimento un total de 167 sujetos: 14 grupos de hombres y 14 grupos de mujeres.[1] Los sujetos fueron estu-

[1] De los catorce grupos de hombres, trece contenían seis sujetos y otro contenía cinco. Un sujeto, en uno de los grupos de seis personas, entendió mal las instrucciones para las decisiones individuales anteriores a la discusión, por lo que se retiraron sus puntuaciones antes del análisis. Todos los grupos de mujeres contenían seis sujetos cada uno. Un sujeto en dos grupos femeninos entendió mal las instrucciones para las decisiones individuales anteriores a la discusión, por lo que se retiraron sus puntuaciones antes del análisis.

diantes de disciplinas liberales de los cursos de verano de la Universidad de Colorado, en Boulder.

*Decisiones individuales anteriores a la discusión.* Se realizó el experimento en un seminario, alrededor de una larga mesa. Para la administración inicial del cuestionario los sujetos se sentaron alternativamente, ocupando el experimentador la cabecera. Se pidió a los seis sujetos leer las instrucciones del cuestionario y mirar el primer ítem. Después, el experimentador hizo hincapié en dos puntos de las instrucciones estándar adicionales: siempre se supone más deseable la alternativa de riesgo que la segura, si aquélla logra éxito. Que los riesgos marcados por el sujeto indican los riesgos más bajos que el sujeto estaría dispuesto a aceptar y aún así aconsejar a la figura central el probar la alternativa de riesgo. Se dijo a los sujetos que no había tiempo límite; que deberían tomar en cuenta cuidadosamente cada una de las doce situaciones, y que podrían regresar a la primera si lo deseaban. Después, cada uno de los seis sujetos llenó el instrumento conservadurismo-riesgo individualmente, en una sesión de administración de grupo que requirió veinte minutos. Para no dar a ninguno de los sujetos la impresión de que se les apremiaba, no se reunieron los cuestionarios hasta que todos terminaron.

*Discusión de grupo y decisiones de grupo consensuales.* Sin haber tenido sospecha alguna de que se les pediría discutir sus decisiones, los grupos pasaron a reunirse con un grupo de discusión al extremo de la mesa. Se les dio otra copia del cuestionario y una plaquita de cartón con una letra de identificación: K, L, M, N, O, P; se situó cada plaquita delante del sujeto. Entonces el experimentador les dijo: "El cuestionario que tienen enfrente es igual al terminado." Agregó que lo habían llenado para familiarizarse con todas las situaciones y para tener una idea de lo que trataba cada uno. Ahora pedía al grupo discutir por turno cada problema y llegar a una decisión unánime. Pero en esta ocasión no podrían regresar a ningún problema; más bien tenían que discutirlo hasta que el grupo llegara a alguna decisión, antes de pasar al punto siguiente. Cuando el grupo alcanzaba una decisión, respecto al problema, todos los sujetos lo marcarían en sus cuestionarios, para mantener una marca. El grupo quedaría a merced de su propia capacidad y el experimentador no participaría de ninguna manera en la discusión.

Entonces el experimentador se retiraba al otro extremo de la mesa, para alejarse todo lo posible del grupo. Una pregunta que a menudo se planteaba era qué hacer cuando no hubiera unanimidad. La respuesta estándar del experimentador fue:

> Gran parte de los grupos logran tomar alguna decisión, si quienes no están de acuerdo vuelven a expresar sus razones y si se vuelve a leer cuidadosamente el problema.

Gran parte de los grupos lograron alcanzar decisiones unánimes, en la mayoría de los ítemes, aunque hubo puntos muertos ocasionales en uno y otro ítem. Las discusiones de grupo fueron de tal naturaleza, que indicaron cuán implicados se veían los participantes en las tareas de decisión.

*Decisiones individuales posteriores a la discusión.* Al terminar la discusión, el experimentador pedía a los miembros del grupo separarse para realizar un trabajo individual adicional; también se les pedía que tomaran consigo un cuestionario y la plaquita de identificación. Según instrucciones estándar, señalaba que repasaran las situaciones e indicaran con una "P" sus decisiones personales actuales. Aclaraba que aunque en algunos casos los sujetos pudieron haber estado de acuerdo con la decisión de grupo, en otros quizá no fuera así. En el primer caso, se anotaría la P en la misma línea que la marca de control; en el último caso, en una línea diferente.

Aunque las decisiones consensuales del grupo indicarían el efecto público del proceso de discusión, las decisiones probadas, posteriores a la discusión, hechas individualmente, indicarían si el proceso de discusión había influido o no, en la aceptación secreta y la sumisión pública.

*Ordenamientos de la influencia y la popularidad* Tras realizarse las decisiones individiduales posteriores a la discusión, se dio a cada sujeto una hoja de ordenamientos, en la que numeraría a cada sujeto del grupo (identificándolo por la letra de su placa), incluyéndose a sí mismo, según la influencia que hubiera tenido sobre la decisión final del grupo. Después se pidió a cada sujeto enumerar a todos los sujetos del grupo (exceptuándose él, desde luego) según lo mucho que deseara conocerlos más a fondo.

Los ordenamientos de influencia proporcionan informaciones necesarias para examinar las posibles relaciones entre la fuerza de las tendencias de cada individuo al conservadurismo o al riesgo, por una parte, y el grado de influencia sobre el grupo por la otra. De existir tales relaciones, podría resultar de interés determinar si eran específicas de la influencia percibida o si resultaban dependientes de la popularidad del sujeto. De aquí la segunda serie de ordenamientos.

*Instrucciones de guardar el secreto.* Tras recoger las hojas de ordenamiento, el experimentador dijo al grupo que se continuaría la investigación en las siguientes semanas, y que ahora podrían comprender por qué era importante el contenido del experimento, que éste se mantuviera en secreto, pues de saber una persona que el grupo iba a discutir las mismas cuestiones que había resuelto individualmente, tendería a marcar respuestas lógicamente defendibles, en lugar de dar su verdadera opinión, etcétera. Por consiguiente, se les hizo jurar a los sujetos que guardarían el secreto. Varias indicaciones sugieren que se cumplió fielmente la promesa.

*Decisiones individuales posteriores a la discusión posterior.* Se realizó una sesión adicional de decisiones individuales con algunos de los sujetos entre 2 y 6 semanas después. Se dio individualmente a esos sujetos, por tercera vez, el cuestionario conservadurismo-riesgo, y se les pidió reconsiderar las situaciones. Las instrucciones estándar hacían hincapié en que al experimentador no le interesaba comprobar la memoria de los sujetos; deseaba, sí, que éstos *reconsideraran* verdaderamente cada situación. Así, las instrucciones impedían que los sujetos simplemente trataran de recordar sus decisiones anteriores. Se pagó a los sujetos su participación en este trabajo.

#### Condición de control

*Sujetos.* Se obtuvieron los sujetos control del mismo modo que los experimentales; también recibieron remuneración por su trabajo. Se les contrató para participar en dos sesiones: la primera duraría veinte minutos; la segunda, una semana después, unos quince minutos. Cincuenta y un sujetos participaban en la condición de control: 24 hombres y 27 mujeres. Al igual que los sujetos experimentales, los de control eran estudiantes de disciplinas liberales, escogidos en los cursos de verano de la Universidad de Colorado, en Boulder.

*Primera sesión individual para tomar decisiones.* La primera sesión fue idéntica a la parte de la decisión individual anterior a la discusión de la condición experimental. De seis a ocho sujetos del mismo sexo, programados para el mismo tiempo, llenaron el instrumento conservadurismo-riesgo, mientras se hallaban reunidos en condiciones físicas idénticas a las de los sujetos experimentales y aproximadamente a la misma hora en que trabajaron los sujetos experimentales. Se les dieron exactamente las mismas instrucciones que a los sujetos experimentales.

Tras la primera sesión, se les hizo prometer que no hablarían del experimento. También se les dijo que en una semana se les aplicaría un cuestionario similar, y que era de suma importancia no discutirlo entre sí o con otras personas, pues tal discusión podría afectar la manera en que habrían de responder el cuestionario a la semana siguiente.

*Segunda sesión de decisión individual.* Los mismos sujetos de control que habían participado en la primera sesión de decisión individual volvieron exactamente una semana más tarde. Tras comprobarse que no había habido ninguna discusión en los días transcurridos, el experimentador repartió nuevas copias del cuestionario y explicó que era igual al recibido la semana anterior. Se pidió a cada sujeto repasar y reconsiderar las situaciones; el experimentador hizo hincapié en que no le interesaba probar la memoria de los sujetos, sino que éstos *reconsideraran* de verdad cada situación. Por consiguiente, se diseñaron las instrucciones para disuadir a los sujetos de creer que la cosa más aceptable socialmente sería tomar las mismas decisiones de la semana anterior. Se animaba el cambio, más bien que se le desanimaba. Se hizo prometer a los sujetos de control que guardarían el secreto al terminar la segunda sesión.

## RESULTADOS

### Decisiones de grupo consensuales en comparación con las decisiones individuales anteriores

Las tablas 1 y 2 examinan, en hombres y mujeres respectivamente, la significación de la diferencia en conservadurismo entre la media de las decisiones individuales anteriores a la discusión hechas por los miembros de cada grupo y las decisiones consensuales del grupo. Se realizó la prueba fundamental mediante la puntuación de conservadurismo total, que consiste de las doce puntuaciones de ítem combinadas. También se realizan pruebas de cada ítem por separado.

En el caso de la puntuación total, la puntuación de diferencia del grupo es la suma de las doce puntuaciones de decisión de grupo unánimes menos el promedio de las puntuaciones de decisión individual totales y anteriores a la discusión para los seis miembros.[2] Como puntuaciones mayores indican mayor conservadurismo, una diferencia negativa (o disminución de puntuación) indica un cambio

[2] Desde luego, cualquier ítem estancado queda eliminado en cualquier extremo para el grupo de que se trata.

**TABLA 1.** *Significación de la diferencia en conservadurismo entre la media de las decisiones individuales anteriores a la discusión para los miembros de un grupo y la decisión consensual del grupo: hombres*

| *Item* | *Diferencia media*[a] | *Número de grupo*[b] | *t* |
|---|---|---|---|
| Todos combinados | −9.4 | 14 | 6.46[f] |
| 1 | −1.0 | 14 | 4.34[f] |
| 2 | −0.2 | 14 | <1.00 |
| 3 | −1.1 | 13 | 2.19[c] |
| 4 | −1.8 | 13 | 6.18[f] |
| 5 | +0.1 | 13 | <1.00 |
| 6 | −1.2 | 13 | 3.35[d] |
| 7 | −2.0 | 14 | 9.64[f] |
| 8 | −1.1 | 14 | 1.97 |
| 9 | −1.0 | 10 | 3.67[d] |
| 10 | −0.4 | 13 | <1.00 |
| 11 | −1.1 | 12 | 4.37[e] |
| 12 | +0.8 | 11 | 2.34[c] |

[a] En las tablas 1, 2, 3, 4, 6 y 7 la diferencia negativa significa un cambio arriesgado; la diferencia positiva significa un cambio conservador.
[b] En las tablas 1 y 2 el número de grupos por ítem es menos a 14 cuando uno o más grupos se estancaron en ese ítem. Desde luego, cualquier ítem estancado queda sin incluir cuando se calculan las puntuaciones para todos los ítemes combinados.
[c] $p < 0.05$.
[d] $p < 0.01$.
[e] $p < 0.005$.
[f] $p < 0.001$.

en la dirección del riesgo. Se usa una prueba *t* para determinar si las catorce puntuaciones de diferencia para los grupos de cada sexo son significativamente diferentes a cero (**13**).[3] Los datos de la puntuación total indican un movimiento hacia la dirección de riesgo significativo o más allá del nivel 0.001 en los catorce grupos de hombres, y un movimiento en dirección al riesgo significativo más allá del nivel 0.005 para los catorce grupos femeninos. Más aún, el grado de cambio no es significativamente diferente en los dos sexos.

En el caso de las puntuaciones para un solo ítem, la puntuación de diferencia del grupo consiste de la decisión unánime de grupo en tal ítem, menos el promedio de las puntuaciones de decisión individual anteriores a la discusión para el mismo ítem en los seis miembros. Una vez más, la diferencia negativa o una disminución de la puntuación indica cambio en dirección al riesgo, y se aplica la prueba *t* para determinar si las puntuaciones de diferencia para todos los grupos que alcanzaron la decisión unánime en el ítem de que se trata son significativamente diferentes a cero. Tanto en los grupos de hombres como en los de mujeres se halló que diez de los doce ítemes manifiestan cambios en dirección al riesgo, siete de ellos significativos en cada caso. Cinco de los siete son iguales para ambos sexos. Sólo dos ítemes reflejan cierta indicación en cualquier sexo de no compartir el cambio general hacia aceptar mayor riesgo: el ítem 5 y el 12. Debe indicarse que esos dos ítemes exhibieron, en nuestras investigaciones anteriores, las correlaciones más bajas con la puntuación total conservadurismo-riesgo; esto sugiere que existen medidas relativamente impuras en la dimensión psicológica, conectadas con los otros diez ítemes.

En suma, las pruebas dadas en las tablas 1 y 2 indican un fuerte movimiento a aceptar mayores riesgos cuando los grupos llegan a decisiones unánimes, en comparación con los niveles de riesgo aceptados por las mismas personas en decisiones individuales anteriores a la discusión. Más aún, este movimiento hacia un mayor riesgo surge en las mujeres y en los hombres.

Un problema adicional concierne el grado en que el cambio hacia el riesgo es coherente

[3] Todos los niveles de significación citados en este estudio se basan en pruebas de doble conclusión.

de un grupo a otro. Consideremos un ejemplo de varias pruebas de coherencia que ofrecen resultados muy semejantes. Supóngase que definimos un grupo por mostrar un cambio hacia el riesgo de las decisiones de grupo consensuales si la puntuación de diferencia para su puntuación total, tal y como queda definido, es negativa. Catorce grupos de hombres de los catorce existentes y doce de los catorce de mujeres, se mueven en dirección al riesgo; ambos resultados son muy significativos en una prueba signo. Por consiguiente, tal hallazgo demuestra que el fenómeno de cambio hacia el riesgo es por completo consistente en los grupos.

**TABLA 2.** *Significado de la diferencia en conservadurismo entre la media de las decisiones individuales anteriores a la discusión para los miembros de un grupo y para la decisión consensual del grupo: mujeres*

| *Item* | *Diferencia media* | *Numero de grupos* | *t* |
|---|---|---|---|
| Todos combinados | −9.4 | 14 | 3.91[c] |
| 1 | −1.0 | 13 | 4.17[c] |
| 2 | −0.6 | 14 | 1.65 |
| 3 | −0.4 | 14 | 1.12 |
| 4 | −1.4 | 14 | 2.60[d] |
| 5 | +0.7 | 14 | 1.90 |
| 6 | −0.8 | 13 | 2.63[d] |
| 7 | −2.0 | 12 | 3.21[b] |
| 8 | −1.7 | 14 | 5.26[e] |
| 9 | −0.8 | 12 | 1.19 |
| 10 | −1.5 | 13 | 3.18[b] |
| 11 | −0.9 | 13 | 2.28[a] |
| 12 | +0.6 | 6 | 2.00 |

[a] $p < 0.05$.
[b] $p < 0.01$.
[c] $p < 0.005$.
[d] $p < 0.025$.
[e] $p < 0.001$.

## Decisiones individuales posteriores a la discusión, en comparación con las decisiones individuales previas

En las tablas 3 y 4 se presentan, una vez más, grupos de hombres y mujeres respectivamente, lo significativo de la diferencia entre la media de las decisiones individuales anteriores a la discusión y la media de las decisiones individuales posteriores a la discusión, tomadas por los miembros de cada grupo. Una vez más proporciona la prueba fundamental la puntuación de conservadurismo total, pero también se presentan pruebas para cada ítem por separado.

**TABLA 3.** *Significado de la diferencia en conservadurismo entre la media de decisiones individuales anteriores a la discusión y la media de decisiones individuales posteriores a la discusión para los miembros de un grupo: hombres*

| *Item* | *Diferencia media* | *Número de grupos* | *t* |
|---|---|---|---|
| Todos combinados | −10.4 | 14 | 9.12[d] |
| 1 | − 1.0 | 14 | 4.32[d] |
| 2 | − 0.6 | 14 | 2.87[a] |
| 3 | − 1.1 | 14 | 3.04[b] |
| 4 | − 1.7 | 14 | 8.14[d] |
| 5 | + 0.1 | 14 | <1.00 |
| 6 | − 1.1 | 14 | 3.79[c] |
| 7 | − 1.8 | 14 | 7.80[d] |
| 8 | − 1.1 | 14 | 3.54[c] |
| 9 | − 1.1 | 14 | 3.99[c] |
| 10 | − 0.3 | 14 | <1.00 |
| 11 | − 0.8 | 14 | 4.36[d] |
| 12 | + 0.1 | 14 | <1.00 |

[a] $p < 0.02$.
[b] $p < 0.01$.
[c] $p < 0.005$.
[d] $p < 0.001$.

Para la puntuación total, la puntuación de diferencia del grupo consiste del promedio de todas las puntuaciones de decisión individual posteriores a la discusión menos todas las puntuaciones de decisión individual anteriores a la discusión, para los mismos miembros. Una vez más las puntuaciones de diferencia negativas indican cambios hacia el riesgo, y se aplica la prueba *t* para determinar si las catorce puntuaciones de diferencia para los grupos de cada sexo son significativamente distintas a cero. Otra vez se encontró un cambio en dirección al riesgo, significativo más allá del nivel 0.001 para los catorce grupos de hombres y un cambio hacia el riesgo significativo más allá del nivel 0.005 para los grupos de mujeres. Como ocurriera antes, el grado de cambio no es significativamente distinto para los dos sexos.

En las puntuaciones para cada ítem por separado, una puntuación de diferencia para el grupo consiste en el promedio de las puntuaciones de decisión individual posteriores a la decisión en ese ítem menos el promedio de puntuaciones de decisión individual anteriores a la discusión en ese ítem. Con una puntuación de diferencia negativa que indica cambio hacia el riesgo y con una prueba *t*

aplicada para descubrir si las catorce puntuaciones diferentes para cada sexo en un ítem son significativamente diferentes a cero, hallamos que 9 de los 12 ítemes indican cambios significativos separados en la dirección del riesgo para los grupos masculinos (con un ítem adicional que cambia no significativamente en la misma dirección) y que 8 de los 12 ítemes indican cambios significativos separados hacia una mayor aceptación de riesgo en los grupos femeninos (con dos ítemes adicionales que cambian no significativamente en esa dirección). Los ocho ítemes que manifiestan cambios al riesgo para las mujeres se encuentran entre los nueve que indican cambios de riesgo significativos para los hombres. Una vez más los ítemes 5 y 12 son los únicos, para cualquier sexo, que indican no compartir el cambio general hacia la mayor aceptación de riesgo que se encuentra en ambos sexos.

Por consiguiente, existen claras pruebas de que las decisiones individuales posteriores a la discusión manifiestan un fuerte movimiento hacia aceptar mayores riesgos cuando se comparan con decisiones individuales anteriores a la discusión a las que llegó la misma persona: así ocurre en ambos sexos. En otras palabras, el proceso de discusión en grupo parece afectar las actitudes particulares (decisiones individuales posteriores a la discusión) en forma tan significativa como afecta los puntos de vista públicamente expresados (decisiones de grupos unánimes).

**TABLA 4.** *Significado de la diferencia en conservadurismo entre la media de decisiones individuales anteriores a la discusión para los miembros de un grupo y la media de decisiones individuales posteriores a la discusión para los miembros de un grupo: mujeres*

| *Item* | *Diferencia media* | *Número de grupos* | *t* |
|---|---|---|---|
| Todos combinados | −8.2 | 14 | 3.67[b] |
| 1 | −0.9 | 14 | 5.09[d] |
| 2 | −0.7 | 14 | 2.67[a] |
| 3 | −0.6 | 14 | 2.58[c] |
| 4 | −1.4 | 14 | 3.40[b] |
| 5 | +0.6 | 14 | 1.85 |
| 6 | −0.8 | 14 | 2.90[a] |
| 7 | −1.7 | 14 | 3.56[b] |
| 8 | −1.2 | 14 | 4.44[d] |
| 9 | −0.5 | 14 | <1.00 |
| 10 | −0.7 | 14 | 1.95 |
| 11 | −0.9 | 14 | 2.89[a] |
| 12 | +0.7 | 14 | 3.66[b] |

[a] $p < 0.02$.
[b] $p < 0.025$.
[c] $p < 0.005$.
[d] $p < 0.001$.

Puede preguntarse una vez más hasta dónde es coherente de grupo a grupo el cambio hacia el riesgo. Se han realizado varias pruebas de coherencia, y todas aportan resultados muy semejantes. Por ejemplo, supóngase que se define un grupo en cuanto exhibir un cambio en dirección al riesgo en decisiones individuales anteriores a la discusión o posteriores a la discusión, cuando su puntuación de diferencia para su puntuación total, como se le define en esta sesión, es negativa. Se halla que catorce grupos masculinos de los catorce existentes y doce de los catorce femeninos, cambiaron en dirección al riesgo, siendo ambos resultados por completo significativos en la prueba signo. Este hallazgo demuestra que el fenómeno de cambio hacia el riesgo es por completo consistente en los grupos, respecto a la aceptación secreta y a la sumisión franca.

## Sujetos control

Para asegurar que el movimiento hacia la aceptación del mayor riesgo ya descrita es en realidad resultado del proceso de discusión del grupo, debemos estudiar los hallazgos hechos en los sujetos de control. En la tabla 5 se dan las comparaciones entre sujetos de control y sujetos experimentales. Se ve, en hombres y mujeres, que los sujetos de control y los experimentales tienen aproximadamente las mismas puntuaciones totales de conservadurismo iniciales y también la misma edad aproximadamente.[4] También se realizaron comparaciones ítem por ítem en los sujetos experimentales y de control de cada sexo en puntuaciones de conservadurismo inicial; estas comparaciones indican que los sujetos de control y los experimentales del mismo sexo obtienen puntuaciones muy parecidas.

En las tablas 6 y 7 se presenta, para sujetos de control, hombres y mujeres respectiva-

[4] También podría mencionarse que, en confirmación de hallazgos anteriores, no hay diferencia de sexo en puntuaciones iniciales de conservadurismo inicial en los sujetos de control o en los experimentales.

**TABLA 5.** *Comparación de sujetos experimentales y control por la edad y su conservadurismo inicial*

| Sujeto | Hombres *M* | Hombres *N* | Mujeres *M* | Mujeres *N* |
|---|---|---|---|---|
| | Media de conservadurismo inicial general | | | |
| Experimental | 66.9 | 82[a] | 65.6 | 82[a] |
| Control | 68.3 | 24 | 64.6 | 27 |
| *t* | 0.41 | | 0.34 | |
| | Edad media | | | |
| Experimental | 20.7 | 82[b] | 20.3 | 84 |
| Control | 21.0 | 24 | 20.7 | 27 |
| *t* | 0.41 | | 0.34 | |

[a] Se dispusieron puntuaciones de conservadurismo general inicial para 164 de los sujetos experimentales. Véase nota 2 del texto.
[b] Un sujeto olvidó dar su edad, y un grupo contenía más bien cinco sujetos que seis.

mente, lo significativo de las diferencias entre decisiones tomadas durante la primera y la segunda sesión. Se recordará que pasó una semana entre una y otra sesión, y que las instrucciones de la segunda ordenaban a los sujetos no tratar únicamente de recordar lo marcado anteriormente, sino reconsiderar sus decisiones. Es evidente que la puntuación total de conservadurismo no cambia, en ningún sexo, de la primera a la segunda sesión. Viendo ahora las pruebas separadas que se realizaron con cada ítem, hallamos que ninguno de los doce ítemes muestra un cambio significativo en los hombres, y sólo uno de los doce ítemes lo muestra en las mujeres. Entonces, cuando no interviene la discusión de grupo y el consenso para logro de grupo, no hay cambio sistemático hacia una mayor aceptación de riesgo o hacia mayor conservadurismo, y ello a pesar de las instrucciones que alientan los cambios al subrayar que no nos interesa la memoria de los sujetos.

Los datos de los sujetos control también dan oportunidad de determinar la confiabilidad tes-retes del instrumento conservadurismo-riesgo, con su semana de intervalo y con instrucciones que alientan el cambio, más bien que la constancia. En los 24 sujetos hombres el coeficiente de correlación producto-momento entre las puntuaciones de conservadurismo total en la primera sección y la segunda es de 0.78. En los 27 sujetos mujeres, el mismo coeficiente de correlación es de 0.82. Por consiguiente, es muy alta la confiabilidad test-retest del instrumento.

## Aceptación de riesgo anterior a la discusión e influencia sobre el grupo

Nuestros datos sobre la influencia percibida dentro del grupo consistían en el ordenamiento de todos los miembros hecho por cada individuo, incluyéndose él mismo, según la influencia que cada miembro tuviera sobre las decisiones del grupo. Lo primero que ha de preguntar acerca de esos rangos de influencia es: ¿cuán consistentes son de miembro a miembro dentro del grupo? Para determinar el grado de acuerdo entre los miembros en sus rangos según la influencia, se aplicó el coeficiente de concordancia de Kendall **(18)** a cada rango por influencia del grupo. Si los miembros de un grupo están de acuerdo sobre quiénes de entre ellos tienen mayor influencia y quiénes menos, entonces *t* será significativamente elevada. La tabla 8 presenta los resultados de esas pruebas en los 28 grupos. Es evidente que el acuerdo es muy alto en los ordenamientos por influencia: el grado de acuerdo es significativo para los 14 grupos masculinos y para 11 de los 14 grupos femeninos.

Dado el sumo acuerdo entre los ordenamientos de los miembros de grupo por influencia, se obtuvo una estimación general aproximada del grado de influencia de determinado miembro al promediar los rangos de influencia asignados a tal persona por todos los miembros del grupo (incluyendo la persona en sí). A más bajo promedio, mayor la

**TABLA 6.** *Significado de la diferencia en conservadurismo entre las primeras y segundas decisiones para sujetos control masculinos*

| *Item* | *Diferencia media* | *Número de sujetos* | *t*[a] |
|---|---|---|---|
| Todos combinados | +1.5 | 24 | <1.00 |
| 1 | +0.4 | 24 | <1.00 |
| 2 | −0.3 | 24 | <1.00 |
| 3 | +0.3 | 24 | <1.00 |
| 4 | +0.8 | 24 | 2.00 |
| 5 | −0.4 | 24 | 1.06 |
| 6 | 0.0 | 24 | <1.00 |
| 7 | +0.4 | 24 | 1.03 |
| 8 | +0.5 | 24 | 1.63 |
| 9 | −0.1 | 24 | <1.00 |
| 10 | +0.1 | 24 | <1.00 |
| 11 | +0.1 | 24 | <1.00 |
| 12 | −0.4 | 24 | 1.42 |

[a] Todos los valores *t ns.*

influencia percibida en el individuo (esto es, mayores los rangos de influencia asignados a esa persona). Se correlacionaron esas puntuaciones de influencia promedio para los sujetos de cada sexo con las puntuaciones iniciales de conservadurismo total obtenidas por los mismos sujetos. En la tabla 9 se muestran los coeficientes de correlación productomomento resultantes. Son significativos más allá de los niveles 0.005 y 0.05 en los 82 hombres y las 82 mujeres, respectivamente: las personas que aceptaron mayor riesgo inicial fueron consideradas las de mayor influencia en las decisiones de grupo.

Se lograron las puntuaciones de popularidad promedio para cada miembro, promediando los rangos por popularidad que le asignaron los demás miembros del grupo. Se ve en la tabla 9 que surge una relación muy fuerte entre esta puntuación de popularidad promedio y la puntuación promedio de influencia en los miembros hombres y en los miembros mujeres; las personas con alta tasa de influencia tendían a ser consideradas muy populares. Desde luego, hace tiempo se conoce esta relación general (**2, 6, 20**), y obtenerla aquí aumenta la confianza en las medidas respectivas que se usaron para valorar la influencia y la popularidad. Sin embargo, es también evidente en la tabla 9 que el grado inicial de aceptación de riesgo *no* se relaciona en ninguno de los sexos con el grado de popularidad dentro del grupo.

Finalmente, también se ve en la tabla 9 que el aceptar riesgos y la influencia se relaciona significativamente en cada sexo cuando permanecen constantes las tasas de popularidad. Los coeficientes de correlación parciales son significativos más allá de los niveles 0.01 y 0.02 en hombres y mujeres respectivamente. Por lo cual, es evidente que las relaciones obtenidas para ambos sexos entre grado inicial de aceptación de riesgo y grado de influencia en las decisiones de grupo no dependen de la popularidad del miembro.

## Mantenimiento del cambio hacia el riesgo en periodo subsecuente de tiempo

Un interesante problema adicional es el grado en que el cambio hacia mayores riesgos, que resulta de discutir en grupo, se mantiene por un subsecuente periodo de tiempo. Pudimos obtener pruebas sobre el punto en los hombres, pero no en las mujeres. En el primer caso, aunque no en el segundo, pudo obtenerse un muestreo al azar, de los sujetos de los grupos originales, para usarlo en otros estudios. Los veintidós hombres disponibles para esos estudios adicionales fueron distribuidos aproximadamente de modo igual entre los catorce grupos masculinos originales. Tras de un intervalo de entre 2 y 6 semanas desde la sesión en grupo, se dio a esos sujetos, individualmente, el cuestionario conservadurismo-

**TABLA 7.** *Significado de la diferencia de conservadurismo entre las primeras y segundas decisiones de sujetos control mujeres*

| *Item* | *Diferencia media* | *Número de sujetos* | *t* |
|---|---|---|---|
| Todos combinados | −2.2 | 27 | 1.26 |
| 1 | −0.4 | 27 | <1.00 |
| 2 | −0.2 | 27 | <1.00 |
| 3 | −1.0 | 27 | 2.61[a] |
| 4 | −0.4 | 27 | 1.12 |
| 5 | −0.3 | 27 | <1.00 |
| 6 | −0.2 | 27 | <1.00 |
| 7 | 0.0 | 27 | <1.00 |
| 8 | 0.0 | 27 | <1.00 |
| 9 | +0.2 | 27 | <1.00 |
| 10 | +0.3 | 27 | 1.03 |
| 11 | −0.3 | 27 | <1.00 |
| 12 | +0.1 | 27 | <1.00 |

[a] $p < 0.02$.

**TABLA 8.** *Grado de acuerdo entre miembros de grupo al calificarse unos a otros por la influencia* [a]

| | Hombres | | | Mujeres | |
|---|---|---|---|---|---|
| *Grupo* | *N* | *T* | *Grupo* | *N* | *T* |
| 1 | 6 | 0.64[c] | 1 | 6 | 0.85[c] |
| 2 | 6 | 0.55[c] | 2 | 6 | 0.61[c] |
| 3 | 6 | 0.74[c] | 3 | 6 | 0.31 |
| 4 | 6 | 0.72[c] | 4 | 6 | 0.79[c] |
| 5 | 6 | 0.70[c] | 5 | 6 | 0.47[c] |
| 6 | 6 | 0.50[c] | 6 | 6 | 0.67[c] |
| 7 | 5 | 0.56[b] | 7 | 6 | 0.13 |
| 8 | 6 | 0.50[c] | 8 | 6 | 0.59[c] |
| 9 | 6 | 0.62[c] | 9 | 6 | 0.59[c] |
| 10 | 6 | 0.66[c] | 10 | 6 | 0.69[c] |
| 11 | 6 | 0.66[c] | 11 | 6 | 0.83[c] |
| 12 | 6 | 0.55[c] | 12 | 6 | 0.80[c] |
| 13 | 6 | 0.54[c] | 13 | 6 | 0.70[c] |
| 14 | 6 | 0.73[c] | 14 | 6 | 0.30 |

[a] Coeficiente de concordancia de Kendall.
[b] $p < 0.05$.
[c] $p < 0.01$.

riesgo por tercera vez, como se describe en la sesión sobre procedimientos.

La comparabilidad de las 22 submuestras masculinas tomadas al azar con el muestreo de la condición experimental masculina original de 82 es evidente, de acuerdo con los datos siguientes sobre puntuaciones de conservadurismo total. La media de puntuaciones de conservadurismo total anterior a la discusión fue de 66.9 para el muestreo de 82 y también de 66.9 para el submuestreo de 22. La media de la puntuación de conservadurismo total posterior a la discusión, a su vez, fue de 56.6 para el muestreo total y de 56.2 para el submuestreo. La prueba *t* de las puntuaciones de diferencia da una *t* significativa más allá del nivel 0.001 ($t = 9.12$) para todo el muestreo, y también dio una *t* muy significativa más allá del nivel 0.001 ($t = 4.70$) para la submuestra.

Si vemos ahora las puntuaciones de conservadurismo total obtenidas en este submuestreo cuando los sujetos llenaron de nuevo el cuestionario 2-6 semanas después de la discusión de grupo (se llaman esas puntuaciones decisiones individuales "posteriores a la discusión posterior"), la puntuación media es de 54.6. La media de las puntuaciones de diferencia obtenidas al restar cada puntuación anterior a la discusión de la de su puntuación de conservadurismo total posterior a la discusión posterior de cada sujeto es de −12.3, con una prueba *t* para esas puntuaciones de diferencia que da un valor *t* de 4.92 ($p < 0.001$); indica un cambio arriesgado de las decisiones individuales anteriores a la discusión respecto a las decisiones individuales posteriores a la discusión posterior. A su vez, la media de las puntuaciones de diferencia obtenidas al restar la puntuación de conservadurismo total posterior a la discusión de cada sujeto de la puntuación de conservadurismo total posterior a la discusión posterior sólo es de −1.6, y la prueba *t* de esas puntuaciones de diferencia no es significativa, lo que indica que no existe cambio adicional de las decisiones individuales posteriores a la discusión. Los análisis de ítem por ítem indican lo mismo: los únicos cambios significativos de ítem son los arriesgados, y son tan fuertes tanto desde los provenientes de las sesiones de prediscusión hasta las sesiones posteriores a la discusión posterior, como desde las sesiones de prediscusión hasta las sesiones de posdiscusión.

En resumen, los datos disponibles al respecto indican que ocurren cambios en dirección al riesgo como resultado de mantenerse, por un periodo de tiempo subsecuente, el proceso de discusión de grupo.

**TABLA 9.** *Correlaciones producto-momento entre conservadurismo inicial, influencia y popularidad* [a]

| | *Hombres* (N = 82)[b] | *Mujeres* (N = 82)[b] |
|---|---|---|
| Aceptación de riesgo e influencia general iniciales | 0.32[g] | 0.22[d] |
| Aceptación de riesgo y popularidad general iniciales | 0.15 | −0.04 |
| Influencia y popularidad | 0.72[h] | 0.54[h] |
| Aceptación de riesgo e influencia con la popularidad constante [c] | 0.30[f] | 0.28[e] |

[a] Valores de puntuación baja significan mayor aceptación de riesgo, mayor influencia y mayor popularidad.
[b] Aunque todas las puntuaciones de influencia y popularidad se basan en los 167 sujetos de la condición experimental, las correlaciones se basan en 164 de esos sujetos cuyas puntuaciones de aceptación de riesgo general inicial estaban a mano.
[c] Coeficientes de correlación parciales.
[d] $p < 0.05$.
[e] $p < 0.02$.
[f] $p < 0.01$.
[g] $p < 0.005$.
[h] $p < 0.001$.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Pueden sacarse las siguientes conclusiones de las pruebas anteriores:

1. Las decisiones de grupo unánimes respecto a cuestiones de riesgo manifiestan un cambio para aceptar mayores riesgos cuando se les compara con decisiones individuales anteriores a la discusión, hechas por las mismas personas respecto a los mismos temas. Esto funciona en ambos sexos.

2. Las decisiones individuales posdiscusión que vienen tras de las decisiones de grupo unánimes, muestran el mismo tipo de cambio a mayor aceptación de riesgo, como ocurre en las decisiones de grupo. Así pasa en ambos sexos. Por ello, los procesos de discusión afectan del mismo modo la aceptación secreta y la sumisión franca.

3. Se sigue manteniendo ese cambio hacia una mayor aceptación de riesgo como resultado del proceso de discusión cuando han pasado de 2 a 6 semanas desde el momento de la discusión. Sobre este punto sólo se tuvieron pruebas para los grupos masculinos.

4. Al no haber proceso de discusión, no hubo tampoco cambio en el nivel de aceptación de riesgo en las decisiones individuales. Esto funciona en ambos sexos.

5. Existe una relación positiva entre grado de riesgo en las decisiones individuales prediscusión y el grado en que los miembros del grupo perciben que los otros miembros influyen sobre las decisiones del grupo. Esta relación es específica de los juicios de influencia, pues se obtiene cuando se mantienen constantes los juicios de popularidad; no se descubre ninguna relación entre la aceptación de riesgo individual anterior a la discusión y el grado en que se considera populares a los miembros del grupo. Todas estas afirmaciones son válidas para ambos sexos.

Así pues, el presente estudio indica que la interacción de grupo y el logro de consenso respecto a la toma de decisiones de riesgo se presenta en la disposición a tomar decisiones que no sean más peligrosas que las que se tomarían, de no existir tal interacción. Más aún, aunque los niveles de *status* inicialmente dados a los miembros de grupo son iguales, se halló que las personas proclives a aceptar mayores riesgos tienden a adquirir mayor influencia sobre el grupo que las personas conservadoras. Pueden sugerirse alternativamente dos explicaciones de esos hallazgos; una más centrada en el grupo, la otra en la persona. Es posible que en esos grupos esté funcionando un proceso de difusión o ampliación de la responsabilidad, resultante de saberse que las decisiones propias forman parte de las decisiones generales y que no están solas. Tal sentimiento decreciente de responsabilidad personal aumentaría la disposición a aceptar mayores riesgos. Bien podría ocurrir que la aceptación de riesgo inicial y la influencia calculada dentro del grupo se relacionen de modo positivo a consecuencia de ese proceso, ya que uno de sus efectos sería que el grupo diera mayor peso a los puntos de vista que aceptan más riesgo. Alternativamente, si quienes aceptan mayor riesgo ejercen mayor influencia, eso puede ser causa de que el grupo vaya aceptando mayor riesgo. Es posible que quienes acepten mayores riesgos tomen la iniciativa en las distintas situaciones sociales que se presenten. Desde

luego, estas dos interpretaciones no se excluyen mutuamente. Ambas pueden contribuir al efecto del grupo.

El que mujeres y hombres manifestaran el mismo cambio a aceptar mayores riesgos como consecuencia de la interacción de grupo, y que los muestreos de ambos sexos fueran estudiantes universitarios de los cursos de artes liberales, casi imposibilita el poder explicar los resultados según que otros refuercen las expectativas propias de si el papel propio será en mayor o menor medida el de alguien que acepta riesgos. Antes indicamos que Stoner (**19**) halló más disposición a aceptar riesgos en los grupos que en los individuos estudiantes de administración de empresas ya graduados, y dijimos que podría explicarse tal hallazgo dado el papel profesional que los estudiantes se habían asignado al graduarse en una escuela comercial. Sería de suponer que la presencia de iguales hiciera aumentar lo sobresaliente de su papel como administradores de empresas, y podría considerarse mayor disposición a aceptar riesgos, al tomar decisiones, como atributos de ese papel. Sin embargo, el presente estudio elimina interpretar así la expectativa del papel al usar estudiantes de artes liberales como sujetos. Además, la posibilidad de explicar los resultados diciendo que los hombres consideran apropiado el ser atrevidos y arriesgados, y el que lo refuerce la interacción con otros hombres que piensan igual, queda eliminada al obtener el presente estudio el mismo resultado en hombres y en mujeres. No se esperaría tal resultado si los hallazgos dependieran de expectativas ligadas al sexo, sobre la prudencia de aceptar más riesgo o de ser más conservador. Desde luego, estos resultados también evitan interpretaciones basadas en cualesquiera posibles diferencias relacionadas con el sexo en campos de estudio más amplios.

El que de 2 a 6 semanas después de la discusión aún se mantenga el movimiento hacia una mayor aceptación de riesgo en las decisiones individuales, da pruebas, incidentalmente, que apoyan el enfoque de Lewin (**11**): los cambios de actitud "provocados por el grupo" se mantienen (véase también Pelz, (**16**).

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS


1. Atthowe, J. M., Jr. Interpersonal decision making: The resolution of a dyadic conflict. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1961 **62**, 114-119.
2. Back, K. W. Influence through social communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1951, **46**, 9-23.
3. Brown, R. W. Mass phenomena. En la obra de G. Lindzey (Dir.), *Handbook of social psychology*. Vol. 2. Cambridge, Mass.: Addison-Wesley, 1954. Págs. 833-876.
4. Cartwright, D., y Zander, A. (Dirs.), *Group dynamics*. Evanston, Ill.: Row, Peterson, 1960. Págs. 165-319.
5. Festinger, L. An analysis of compliant behavior. En la obra de M. Sherif y M. O. Wilson (Dirs.), *Group relations at the crossroads*. Nueva York: Harper, 1953.
6. Horowitz, M. W., Lyons, J., y Perlmutter, V. H. Induction of forces in discussion groups. *Human Relations*, 1951, **4**, 57-76.
7. Hunt, E. B., y Rowe, R. R. Group and individual economic decision making in risk conditions. En la obra de D. W. Taylor (Dir.), *Experiments on decision-making and other studies*. Arlington, Va.: Armed Services Technical Information Agency, 1960. (Reporte técnico núm. 6, protocolo AD 253952.)
8. Kelley, H. H., y Thibaut, J. W. Experimental studies of group problem-solving and process. En la obra de G. Lindzey (Dir.), *Handbook of social psychology*. Vol. 2. Cambridge, Mass.: Addison-Wesley, 1954.
9. Kogan, N., y Wallach, M. A. The effect of anxiety on relations between subjetive age and caution in an older sample. En la obra de P. Hoch y J. Zubin (Dirs.), *Psychopathology of aging*. Nueva York: Grune y Stratton, 1961.
10. Komarovsky, M. Functional analysis of sex roles. *American Sociological Review*, 1950, **15**, 508-516.
11. Lewin, K. Frontiers in group dynamics *Human Relations*, 1947, **1**, 2-38.
12. Lonergan, B. G., y McClintock, G. C. Effects of group membership on risk-

taking behavior. *Psychological Reports,* 1961, **8**, 447-455.
13. McNemar, Q. *Psychological statistics.* Nueva York: Wiley, 1955.
14. Milner, E. Effects of sex role and social status on the early adolescent personality. *Genetic Psychology Monographs,* 1949, **40**, 231-325.
15. Osborn, A. F. *Applied imagination.* Nueva York: Scribner's, 1957.
16. Pelz, E. B. Some factors in "group decision". En la obra de E. E. Maccoby, T. M. Newcomb, y E. L. Hartley (Dirs.), *Readings in social psychology.* Nueva York: Holt, 1958.
17. Schachter, S. Deviation, rejection, and communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1951, **46**, 190-207.
18. Siegel, S. *Nonparametric statistic for the behavioral sciences.* Nueva York: McGraw-Hill, 1956.
19. Stoner, J. A. F. A comparison of individual and group decisions involving risk. Tesis de maestría no publicada, Massachusetts Institute of Technology, School of Industrial Management, 1961.
20. Tagiuri, R., y Kogan, N. Personal preference and the attribution of influence in small groups. *Journal of Personality,* 1960, **28**, 257-265.
21. Taylor, D. W., Berry, P. C., y Block, C. H. Does group participation when using brainstorming facilitate or inhibit creative thinking? *Administrative Science Quarterly,* 1958, **3**, páginas 23-47.
22. Thibaut, J. W., y Kelley, H. H. *The social psychology of groups.* Nueva York: Wiley, 1959.
23. Turner, R. H., y Killian, L. M. (Dirs.), *Collective behavior.* Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1957.
24. Wallach, M. A., y Caron, A. J. Attribute criteriality and sex-linked conservatism as determinants of psychological similarity. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1959, **59**, 43-50.
25. Wallach, M. A., y Kogan, N. Sex differences and judgment processes. *Journal of Personality,* 1959, **27**, 555-564.
26. Wallach, M. A., y Kokan, N. Aspects of judgment and decision-making: Interrelationships and changes with age. *Behavioral Science,* 1961, **6**, 23-36.
27. Whyte, W. H., Jr. *The organization man.* Nueva York: Simon y Schuster, 1956.

# Recordar tareas de grupo interrumpidas

## Estudio experimental de la motivación individual en relación con las metas de grupo

*Murray Horwitz*



El problema general que se estudia en este ensayo es el siguiente: ¿Pueden aplicarse los conceptos motivacionales desarrollados para individuos que actúan para sus *propias metas* a individuos que actúan para que el grupo logre sus *metas de grupo?*

En gran parte de las teorías sobre funcionamiento de grupo aparece de un modo u otro el concepto de metas de grupo. Tanto el concepto de Barnard (2) sobre efectividad de grupo como el concepto de Homans (7) sobre actividades de grupo implican resultados particulares que el grupo puede lograr en su ambiente externo. En sus estudios sobre productividad de grupo, French (5) usa explícitamente el concepto de metas de grupo, pero distingue conceptualmente las dos clases de metas situando cada una en un tipo distinto de ambiente. Se basa en Lewin (11) para describir el ambiente conductual del individuo de acuerdo con las posibles actividades que existan para la persona, y la locomoción en ese ambiente como cambio en la posición de la persona, en el sentido de que se mueve de una actividad a otra. Se considera la meta del individuo como actividad consumatoria que termina una secuencia de actividades que llevaron a ella. De modo análogo, se considera que ambiente conductual del grupo consiste en posible actividades

Este artículo resume otro más amplio que apareció, con el mismo título, en *Human Relations,* 1954, *7,* 3-38. Se le reproduce con permiso del autor y de *Human Relations.*

a las que pueda dedicarse el grupo. Sin embargo, las actividades de los miembros por separado no realizan las actividades de grupo, sino la organización de esas acciones individuales dentro del grupo. Moverse hacia una meta de grupo implica cambiar de posición en el grupo y, por esta razón, aunque un miembro pueda contribuir en cierto grado a que el grupo se mueva hacia su meta, no puede decirse que se logre la locomoción o la meta gracias a un solo individuo del grupo. Tal y como ocurre con la meta individual, la meta de grupo es consumatoria por terminar una secuencia de actividades de grupo.

En varios estudios se ha examinado la motivación de los miembros del grupo en relación a las metas de grupo. Lippitt (**16**) halló que en ciertos grupos infantiles los miembros siguen trabajando en la tarea de grupo aunque el líder haya abandonado el cuarto, mientras que en otros el trabajo cesa al terminar la presión del líder. Los estudios de Katz (**9**) y las numerosas investigaciones sobre "identificación de grupo" testimoniadas por Sherif y Cantril (**21**) indican que ciertas condiciones pueden motivar a los miembros en términos de metas de grupo, mientras que en otras condiciones actúa sin tal motivación. Desde el punto de vista de la teoría motivacional para la psicología individual, esos estudios plantean el problema de cómo unir conceptualmente las metas que representan cambios en el estado del grupo con metas que son actividades consumatorias de la persona en sí.

En la psicología del individuo se toma comúnmente como condición necesaria para que la persona tenga una meta la existencia de algún sistema interno en tensión, esto es, una necesidad. De acuerdo con ese enfoque, los sistemas de tensión hacen al individuo *cathecting* alguna meta del ambiente, y entonces surgen las tendencias de la persona a moverse hacia ese resultado deseable. Lewin (**13**) trató de modo más elaboradamente sistemático las propiedades de los sistemas de tensión. Se basó ante todo en experimentos que trataban al individuo aislado del campo social. Al medir los sistemas de tensión, los experimentos lewinianos sobre individuos implican como procedimiento general proporcionar al sujeto una serie de tareas que él desea completar, hacer que el sujeto se dedique a actividades dirigidas a ese fin e interrumpir algunas de las tareas, permitiendo que se completen otras. Varios rasgos del procedimiento experimental impiden generalizar los resultados obtenidos a la conducta de individuos en grupo que deciden metas:

1. Los experimentos "tarea interrumpida" indican que los individuos desarrollan sistemas de tensión coordinados para alcanzar metas propias. Como se ha visto, un individuo no puede obtener las metas de grupo. Se plantea el problema de si los individuos pueden desarrollar sistemas de tensión coordinados para que el grupo obtenga su meta; de ocurrir así, ¿reduce la tensión el hecho de que el grupo alcance su meta, como ocurre con la "consumación" por el individuo?

2. En experimentos donde se usaron individuos, el sujeto se dedicó a una secuencia de actividades que le permitieron completar su tarea. Se considera el ambiente del individuo como marco de referencia estable y relativamente incambiable; se trata a la locomoción como cambio de posición de la persona en su ambiente. Sin embargo, es característico de la conducta en un campo social que ocurran cambios de estados, deseables o no, en el ambiente social, independientemente de la acción del individuo. Un cambio en la posición de la persona, es decir, la locomoción, no sólo puede ocurrir al entrar ella en una nueva actividad, sino "por moverse el suelo bajo sus pies". Aunque la persona en sí esté inactiva, puede encontrarse psicológicamente "llevada" hacia la meta o alejada de ésta, hacia o lejos de una evitación gracias a la acción del grupo. Los resultados de los experimentos con individuos no permiten responder a esta pregunta: ¿se reducirán los sistemas de tensión cuando la persona no haya completado activamente la tarea, pero haya sido "llevada" hasta cierto grado, por el grupo a una condición en que la tarea haya sido realizada?

3. En los experimentos individuales los sistemas de tensión medidos se coordinan para terminar la tarea. En la situación de grupo, la persona tal vez desee evitar el completamiento de la tarea y verse, no obstante, obligada a completarla en virtud de su membrecía en el grupo. Si los sistemas de tensión se coordinan para evitar la tarea, sería de suponer en esas tensiones de evitación propiedades en parte distintas a las tensiones de meta; pues si el no entrar en la zona de valencia negativa debería reducir la tensión

de evitación, el no entrar en la zona de valencia positiva debería dejar sin reducción la tensión de meta. Por otra parte, el entrar en una zona de valencia negativa debería dejar sin reducción la evitación de tensión, aunque entrar en una zona de valencia positiva debería dejar sin reducción las tensiones de meta. El procedimiento experimental usado con individuos dificulta investigar las tensiones de evitación. ¿Existen, de hecho, sistemas de tensión para evitaciones como existen para metas? De ser así, ¿qué propiedades tienen las tensiones de evitación?

4. En los experimentos con individuos se permite al sujeto o escoger sus propias tareas o se le dan tareas que puedan interesarle. Sin embargo, el grupo puede disponer una meta, si el individuo no tiene sistema de tensión, o aun oponiéndose a él. Así, pueden existir diferencias entre las metas particulares dispuestas por el grupo y las metas que el individuo desea que el grupo establezca. ¿Qué efectos, de haberlos, hay sobre los sistemas de tensión de las actitudes de los miembros hacia metas de grupo no deseadas?

## INVESTIGACIÓN PREVIA

En el más antiguo experimento en que se haya usado la construcción sistema de tensión, Zeigarnik (22) coordinó un sistema personal interno en estado de tensión con la lucha de la persona por llegar a la meta. Se supone que de alcanzar la persona la meta, se reduce la tensión; si se la interrumpe cerca de la meta, el sistema permanece en estado de tensión. Zeigarnik demostró que se recuerdan más las tareas interrumpidas que las acabadas.

Adler y Kounin (1) plantearon por primera vez explícitamente la cuestión de cómo afectan los acontecimientos del campo social el alertamiento de sistemas de tensión en la persona. Esos investigadores hallaron que nunca provoca sistemas de tensión en el observador la tarea no terminada de otra persona. Lewis (14) criticó con justicia las conclusiones sacadas de los resultados negativos de este experimento, en que hubo poca interdependencia entre los dos individuos implicados. Lewis dispuso una situación experimental en que el individuo trabajaba en una serie de tareas; terminó la mitad de ellas, luego un socio lo interrumpió en la otra mitad y dicho socio las terminó. No hubo diferencias significativas entre recordar las tareas terminadas personalmente y recordar las interrumpidas y terminadas por el socio. Se considera que estos resultados indican la posibilidad de reducir el sistema de tensión propio cuando otra persona alcanza la meta de uno. Esto deja sin resolver el problema de si es posible o no alertar sistemas de tensión para metas no personales. En un segundo experimento, Lewis y Franklin (15) hicieron que el sujeto y uno de los experimentadores trabajaran juntos en las varias tareas. El segundo experimentador interrumpió la mitad de las tareas, dejándolas de lado. El número de sujetos que recordaron más tareas interrumpidas que acabadas fue significativamente superior a una simple casualidad. Este experimento toca directamente el problema de que si dada una meta de grupo, el individuo desarrolla sistemas de tensión coordinados con el logro de la meta por parte del grupo.

Por desgracia, aunque este segundo experimento indica un método para investigar el problema, no da respuestas. Al analizar las estructuras de tarea de los dieciocho problemas, Lewis indica que los sujetos consideran que algunos de ellos dan a los dos compañeros responsabilidades distintas en los resultados. Por ejemplo, si la tarea exige intercambio de ideas entre los compañeros, podría no incorporar en la solución algunas ideas del sujeto. Por consiguiente, podría éste considerarla inacabada y no descargar la tensión. Podrían tener la apariencia de estar integradas por dos mitades separadas, una pertenecería a un compañero y otra al segundo compañero. Según lo dicho por un sujeto: "Algunas las dividimos. Tú acaba tu parte y yo la mía." Por consiguiente, es imposible determinar si los sistemas de tensión surgidos en el experimento de Lewis se relacionaban con el deseo de completar la tarea de grupo o de completar parte de la tarea del grupo que el individuo consideraba como meta personal.

## PROCEDIMIENTO EXPERIMENTAL

### Sujetos

Como sujetos se eligieron estudiantes del sexo femenino, reclutadas en grupos de cinco en hermandades de la Universidad de Michigan. Hubo dieciocho grupos, dos con un miembro menos. Se explicó el experimento como una prueba de cooperación de grupo, a la que se juzgaría por la calidad de ejecución del grupo al trabajar todo él en varios rompecabezas. Se presentó la situación como una competencia, en la que cada equipo representaba una hermandad. En su mayoría los grupos estaban formados por voluntarios, aunque en algunos casos contenían personas específicamente designadas por oficiales de la hermandad.

### Se desarrolla motivación hacia la tarea de grupo

Al entrar en el cuarto experimental, los sujetos discutieron en grupo quince minutos, para así aumentar su sensación de ser miembros del grupo. Cuando al parecer los cinco sujetos ya estaban por completo dedicados a discutir acerca de su grupo, se les pedía sentarse en cinco cabinas, situadas una al lado de otra. Las cabinas impedían que los sujetos se vieran entre sí, pero todos podían mirar al experimentador, quien se sentaba a la mesa, ante las cabinas. Frente a cada sujeto, dentro de cada cabina, había un cuestionario de una sola hoja, titulado "prueba de lealtad de grupo", que tenía por objeto aumentar la participación del sujeto en el logro de meta. El cuestionario contenía cinco escalas, en las que los sujetos marcarían "la lealtad y espíritu de equipo del grupo", "su respeto por la voluntad del grupo", "su disposición a apoyar una decisión de grupo con la que no está de acuerdo" y finalmente "cuánto desea que el grupo salga bien en la prueba".

### Explicación del procedimiento sobre la tarea

Se fijó un cartelón de cartoncillo (de 35 por 35 cm) a un tablero situado en la mesa del experimentador mediante un sujeta papeles. Se había esbozado en el cartelón una figura dividida en cinco partes, que representaba el rompecabezas. Había diecisiete de esas figuras; se usaron dos de ellas en una demostración. Era tarea del grupo intentar dirigir al experimentador para que colocara en cada una de esas figuras "blanco" una pieza cada vez. Los sujetos se comunicaban con el experimentador mediante un sistema de señales, sin saber qué señalaban los otros miembros del grupo.

En un sobre colocado en su cabina cada sujeto tenía cuatro piezas de cartoncillo con distintas figuras; cada una de ellas correspondía a una sección del rompecabezas "blanco". El sujeto podía indicar al experimentador cuál sección de la figura llenar enseñándole una de esas piezas. De acuerdo con las instrucciones, si determinado número de personas y *no más* que ese número mostraban la misma pieza, el experimentador llenaba en la figura la sección correspondiente. El efecto de esta regla era hacer que quienes no habían mostrado la pieza pudieran acreditarse el haber mantenido el número por debajo del máximo, de modo que era imposible decir si un miembro contribuía más que otro al éxito de la colocación de la pieza. Los sujetos mostrarían su elección en los ensayos sucesivos, y el experimentador iría anunciando si el número correcto de sujetos estaban o no mostrando la misma pieza. Se continuaban los ensayos hasta anunciar el experimentador que el número correcto de sujetos estaba mostrando una pieza determinada; a continuación el experimentador llenaba la sección correspondiente del rompecabezas. El grupo pasaba después a una segunda serie de ensayos, hasta lograr llenar otra sección de la figura. El proceso continuaba hasta completarse toda la figura.

### Se explica el método para votar y calificar

Tras explicar el procedimiento al grupo, se describía el método de calificación. El método implicaba pedir una votación en el punto medio de cada uno de los quince rompecabecas, y se le diseñó para que los miembros pudieran expresar sus decisiones personales sobre si terminar o no el rompecabezas.

Se decía que cada rompecabezas tenía una *puntuación básica* de cincuenta puntos, que el grupo podía obtener basado sólo en *parte*

de su ejecución. Así, un grupo podía detenerse antes de completar el rompecabezas y aún lograr la puntuación básica. Sin embargo, de desear el grupo completar el rompecabezas, podía hacerlo. Quedaba al grupo el decidirlo.

También había un sistema de bonificación de puntos. Si el grupo decidía completar el rompecabezas, y si lo lograba, obtenía una bonificación de diez puntos. De no lograrlo, se le penalizaba con cinco puntos.

Se ofrecieron dos demostraciones para permitir a los sujetos aprender el procedimiento al resolver la tarea y al manejar la rutina del voto. Siempre se votaba cuando dos de las cinco piezas habían sido colocadas en la figura; entonces el experimentador anunciaba: "Tengo ya la puntuación básica. ¿Desea el grupo suspender aquí el ensayo o desea completar el rompecabezas?" Los sujetos votaban sin saber cómo estaban votando sus compañeros; levantaban la mano derecha si deseaban continuar el trabajo o la izquierda si deseaban suspenderlo. Entonces el experimentador anunciaba los resultados de la votación. Si la mayoría decidía "completar el rompecabezas", se seguía trabajando con la tercera pieza; si la decisión era suspender el trabajo, se apartaba el rompecabezas y se empezaba a resolver el siguiente.

### Se administra el experimento

Al indicar sus elecciones individuales, tanto al llenar la figura como al votar, los sujetos no podían verse unos a otros y dependían por completo del experimentador para conocer los resultados. El experimentador podía, por consiguiente, anunciar resultados de acuerdo con un plan experimental preestablecido. Para todos los grupos se planearon de antemano secuencias estándar para ir llenando las distintas secciones de la figura. Tras de cuatro o seis ensayos, sin tomar en cuenta las piezas mostradas por los sujetos, el experimentador anunciaba que el número correcto de sujetos estaba mostrando la pieza elegida de antemano, y la colocaba en la figura. Aunque nada de lo que el grupo hizo importó para situar las piezas en la figura, al controlar el experimentador la "retroalimentación" se mantenía la ilusión de que el grupo estaba resolviendo la tarea a su modo.

De igual modo, al anunciar los resultados de la votación era posible seguir un plan experimental preestablecido en cinco rompecabezas elegidos de antemano, y sin tomar en cuenta la votación real del grupo, se le decía a éste que la mayoría había votado "no" en cuanto a seguir con el trabajo. En diez rompecabezas elegidos se dijo al grupo que la mayoría había votado "sí", favoreciendo el continuar trabajando. De esas diez tareas, el grupo completaba la mitad y el experimentador interrumpía la otra mitad. Se describía como temporal la interrupción, ocurrida a mitad del trabajo, en la tercera pieza, y se decía a los sujetos que luego seguirían trabajando.

Así se aplicaron tres tratamientos en las quince tareas: un voto "afirmativo" anunciado, seguido por la realización total de la tarea (de aquí en adelante *A-RT*). Un voto "afirmativo" seguido por la realización parcial de la tarea y la interrupción (se le designa *A-I*). Un voto "negativo" anunciado y la suspensión de la tarea (se le designa como *N*). Al terminar la serie de tareas, se pidió individualmente a los sujetos recordar los nombres de los rompecabezas. Se diseñaron las instrucciones para minimizar el recuerdo como "prueba de memoria", pues, como ha demostrado Zeigarnik (22), así se tiende a recordar por igual las tareas realizadas y las inconclusas.

Las listas de tareas anuladas constituyen los datos fundamentales del experimento. En la lista de cualquier sujeto fue posible identificar cada tarea por haber recibido específicamente uno de los tres tratamientos experimentales. Resultó posible subdividir cada tipo de tarea en dos grupos, de acuerdo con el voto personal del sujeto según su resultado "sí" o "no".

## DISEÑO EXPERIMENTAL

Se mide por la proporción:

$$\frac{\text{número de tareas recordadas}}{\text{número total de tareas usadas en el tratamiento,}}$$

la fuerza de las tareas recordadas *para un tratamiento determinado*. Como se afectara el recordar el orden serial de las tareas y el recordar "intrínseco" de cada figura, fue necesario igualar esos dos factores en

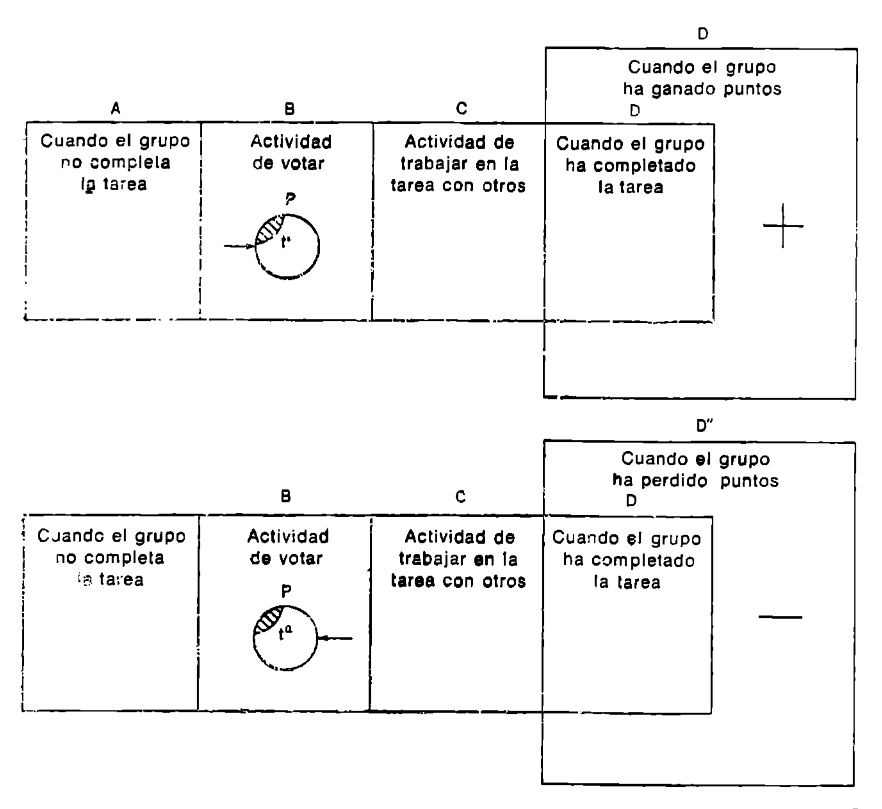



**FIGURA** 1*a*. **Situación psicológica del miembro en caso de voto "sí".** 1*b*. **Situación psicológica del miembro en caso de voto "no".**

los tres tratamientos. Podía lograrse eso presentando las quince figuras en el mismo orden a los dieciocho grupos, pero alternando el tratamiento en los grupos sucesivos.

Así, se trataría una tarea determinada como *A-RT* en un grupo, como *A-I* en el siguiente y como *N* en el otro.

Fue necesario apartarse de ese esquema en los siguientes requerimientos experimentales adicionales:

1. El primer rompecabezas de la serie era una tarea *A-RT*, pues un voto "negativo" inicial podría sugerir a los sujetos que sus compañeros estaban rechazando el experimento; un tratamiento *A-I* inicial, cuando el experimentador interrumpe la tarea, podría hacer dudar sobre sus intenciones respecto a la decisión de grupo.
2. No debería haber dos tareas *A-I* en sucesión sin interponer una tarea *A-RT* que evitara cualquier insinuación de que el experimentador se proponía rechazar consistentemente la decisión de los sujetos de completar la tarea.
3. Las tareas contiguas en la serie nunca recibían el mismo tratamiento.

En resumen, cada sujeto estaba expuesto a quince tareas, cinco en cada tratamiento: *A-I*, *A-RT* y *N*. Se computó para cada sujeto la proporción de tareas recordadas dentro de un tratamiento determinado con el total de tareas comprendidas en ese tratamiento. Se computaron las medias de esos promedios de recordación para los quince sujetos que pertenecían a los tres grupos en una rotación completa. Esto produjo tres puntuaciones que representaban la fuerza con que se recordaba las tareas *A-I*, *A-RT* y *N* respectivamente. Como se usaron dieciocho grupos, se tiene un total de seis rotaciones o, al efecto, seis réplicas del experimento.

## TEORÍA Y RESULTADOS

### La situación psicológica del miembro del grupo

Puede caracterizarse la meta de grupo de esos equipos en competición como "obtener tantos puntos como sea posible". Es posible representar esa meta en un espacio social como actividad consumatoria hacia la que se dirige el grupo. Si el grupo vota "sí", puede representarse la senda en que actúa el grupo como aquella en que la actividad, "completar la tarea", está conectada con la meta. Si el grupo vota "no", se relaciona la actividad de "completar la tarea" con una zona de valencia negativa; a saber, "perder puntos".

Es posible manejar esas actividades de grupo por completo dentro de un espacio social, sin hacer referencia al espacio vital de ningún miembro individual. No obstante, hasta donde hayan resultado efectivas las instrucciones y los procedimientos de reclutamiento del presente experimento, podemos decir que cada sujeto tenía la meta personal de hacer que el grupo obtuviera la mejor puntuación posible. Dentro del espacio vital del individuo puede representarse esa meta como una región estado [1] designada "condición en que el grupo ha ganado puntos". Que se sienta o no la persona "llevada" a esa región de su espacio vital dependerá, en la situación presente, de acontecimientos ocurridos en el grupo o espacio social.

En el momento de votar si continuar o no con el rompecabezas, puede presentarse la situación psicológica de quienes votaron "sí" como se ve en la figura 1*a*. Esa representación indica que cualquier persona que haya votado así cree poder moverse a través de la región *C* de actividad, "trabajar con otros en la tarea", y llegar a la región estado *D*, "condición en que el grupo ha completado la tarea". Dada la creencia de los miembros en las consecuencias de completar la tarea, se incluya la región *D* en la región de valencia positiva, *D*, "condición en que el grupo ha ganado puntos". La región sombreada dentro de la persona, *t* (tensión de completar la tarea), indica la presencia de un sistema de tensión que corresponde al deseo de la persona de ver completada la tarea. De entrar la persona en la región de completar la tarea *D*, el sistema de tensión $t^c$, debe quedar reducido.

La figura 1*b* representa la situación de quienes votaron "no". Aquí la persona cree que entrar en la región *D* implica perder puntos. Por consiguiente, se incluye la región *D* en una región de valencia negativa. El sistema de tensión, $t^e$ (tensión de evitación), corresponde al deseo del individuo de evitar completar la tarea. Suponemos que se reducen las tensiones de evitación cuando la persona se mueve a una posición que elimina la posibilidad de entrar en la región de valencia negativa. En el presente experimento la dirección de locomoción es irreversible tras de darse el primer paso en esa senda, y debería reducirse $t^e$ al entrar *P* en la región *A*, "condición en que el grupo no completa la tarea".

Se ha usado en esas representaciones el concepto de región estado para explicar el hecho de que si un grupo logra su meta, o cambia su posición en cualquier otra forma dentro de su espacio vital, tal acontecimiento produce un cambio en la posición del miembro dentro de su propio espacio. Aunque el miembro haya tomado parte activa en el logro de meta del grupo, habrá sido "llevado" por la acción del grupo a un nuevo estado o condición. Se distinguen las regiones estado de las regiones de actividad en que la locomoción a través de las primeras depende, por lo menos en parte, de que algún agente externo transporte a la persona. En todos los demás aspectos, suponemos que tienen las mismas propiedades como regiones de actividad.

### Sistemas de tensión para metas de grupo y evitaciones

Un individuo puede no estar de acuerdo con el grupo en su decisión de completar o evitar una tarea determinada. Sin embargo, por simplificar las cosas, suponemos —y lo evaluaremos después—, que al anunciarse la decisión del grupo, los miembros tenderán a estar de acuerdo con él, respecto a lo deseable o indeseable de completar la tarea.

[1] Nos basamos en Lewin, quien se opone a Leeper (10) respecto a estados coordinados y a actividades en las regiones del espacio vital.

Basado en tal suposición, si el grupo acepta la meta de completar la tarea, la correspondiente región estado del miembro tenderá a tener una valencia positiva. Así, el miembro tendrá un sistema de tensión por completar la tarea que: *a)* se reducirá si transportan al miembro a la región estado "donde el grupo ha completado la tarea" (tratamiento experimental *A-ART*), o *b)* permanecerá en tensión si no se transporta al miembro a esa región estado deseada (tratamiento *A-I*).

Si la decisión de grupo anunciada es "no", admitamos que en el espacio vital del individuo la región "donde el grupo ha completado la tarea" tiende a tener valencia negativa, y que el miembro tiene un sistema de tensión de evitación que: *a*) se reducirá de ser transportado el miembro a la región estado, "condición en que el grupo no ha completado su tarea", y ya no existe la posibilidad de que el individuo acabe en la región de valencia negativa (tratamiento *N*), o *b)* permanecerá en estado de tensión si el miembro permanece en posición que pueda permitir transportarlo a la región de valencia negativa (que podría ocurrir de decirse al grupo que más tarde ha de volver a las tareas en que votó "no").[2]

Esas hipótesis afirman que se reducen las tensiones en las tareas de los tratamientos *A-RT* y *N*, y que no se reducen en el tratamiento *A-I*. De suponerse que el nivel de recordación de tareas dentro del tratamiento se relaciona directamente con el nivel de tensión, se deduce:

*Hipótesis 1.* % de recordación *A-I* > % de recordación *A-RT* = % recordación *N*.

En la tabla 1 se dan los datos sobre tareas recordadas en los tres tratamientos, *A-I*, *A-RT* y *N*. Los porcentajes medios de tareas recordadas por el sujeto en cada una de las seis rotaciones son 0.559 para el tratamiento *A-I*, 0.444 para el tratamiento *A-RT* y 0.460 para el tratamiento *N*. Al analizarse la variación en tres componentes, la influencia del tratamiento sobre la fuerza de recordación es sumamente significativa ($P < 0.01$). Mediante pruebas *t* hallamos que la puntuación media de recordación para tareas *A-I* es significativamente mayor que las puntuaciones medias de recordación en las tareas *A-RT* ($P < 0.01$) o en las tareas *N* ($P < 0.01$). Por otra parte, no existe diferencia estadísticamente significativa entre la media de puntuaciones recordados para tareas *A-RT* y tareas *N* ($P = 0.59$). Esos resultados confirman las relaciones expresadas antes en la hipótesis 1.

### Efectos de la interacción de decisiones individuales y de grupo sobre los sistemas de tensión para las metas de grupo

Supusimos antes que los miembros tenderán a estar de acuerdo con la decisión anunciada por el grupo. Es de suponer que en algunos ejemplos los miembros cuyos votos se opusieron a los resultados anunciados al votar el grupo se mantendrán en sus puntos de vista originales.

Cuando el voto original del miembro es "sí", designamos este voto en combinación con cada uno de los tres tratamientos experimentales como *aA-RT*, *aA-I* y *aN* respectivamente. Las decisiones individuales y las de grupo concuerdan en las situaciones *aA-RT* y *aA-I*, y suponemos que el interrumpir la tarea dejará sin reducir la tensión en las tareas *aA-I*. En la situación *aN* los votos individuales y los de grupo están en desacuerdo. Si la persona insiste en mantener su voto "sí", su sistema de tensión para completar la tarea permanecerá sin reducir cuando el grupo vote "no" y detenga el trabajo. Sin embargo, si el individuo "cambia de opinión" y acepta el juicio expresado por el grupo, la tensión de evitación alertada se reducirá al detener el grupo el trabajo. Al suponer que algunas veces los individuos cambien su modo de pensar y otras no, a veces se reducirán las tensiones en la situación *aN* y a veces no se reducirán. Por consiguiente, el nivel de recordación de las tareas *aN* debe encontrarse entre la recordación para las tareas *aA-I* (donde no se reduce la tensión)

[2] No se intentó la prueba directa para la hipótesis de que las tensiones de evitación permanecieran sin reducir en caso de decirse al grupo que regrese a las tareas *N*. Se temía que de hacer al grupo actuar contra su decisión expresa de suspender el trabajo, los miembros se volverían escépticos de su poder para tomar decisiones. Sin embargo, después demostramos que las tensiones de evitación quedan sin reducir cuando los individuos desean evitar una tarea, pero la acción del grupo los lleva a completarla.

TABLA 1. *Porcentaje de área, recordadas en tres tratamientos experimentales distintos*

| | Tratamiento | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *A-RT* | | | *A-I* | | | *N* | | |
| *Rotaciones* | Total de tareas | Recordadas | $X(\%)$ | Total de tareas | Recordadas | $X(\%)$ | Total de tareas | Recordadas | $X(\%)$ |
| 1 | 75 | 35 | 0.467 | 75 | 40 | 0.533 | 75 | 31 | 0.413 |
| 2 | 70 | 31 | 0.443 | 70 | 35 | 0.500 | 70 | 36 | 0.514 |
| 3 | 75 | 33 | 0.440 | 75 | 42 | 0.560 | 75 | 35 | 0.467 |
| 4 | 70 | 35 | 0.500 | 70 | 41 | 0.586 | 70 | 29 | 0.414 |
| 5 | 75 | 32 | 0.427 | 75 | 42 | 0.560 | 75 | 38 | 0.507 |
| 6 | 75 | 29 | 0.387 | 65 | 40 | 0.615 | 70 | 31 | 0.443 |
| Media | | | 0.444 | | | 0.559 | | | 0.460 |

y las tareas *aA-RT* (donde sí se reduce la tensión). Lo que puede formularse así:

*Hipótesis 2.* % de recordación *aA-I* > % de recordación *aN* > % de recordación *aA-RT.*

Los porcentajes de tareas recordadas son de 0.560 para tareas *aA-I* 0.477 para tareas *aN* y 0.412 para tareas *aA-RT* (tabla 2); el análisis de variación indica que la influencia de esas situaciones sobre la recordación es sumamente significativa ($P < 0.001$). Al probar los pares de medidas mediante la prueba *t,* se halló que la recordación de tareas *aA-I* excede la recordación tanto de las tareas *aN* ($P < 0.01$) como de las tareas *aA-RT* ($P < 0.001$). Más aún, la recordación de las tareas *aN* es mayor que la recordación de las tareas *aA-RT* ($P < 0.02$). Los resultados confirman las relaciones expresadas en la hipótesis 2.

Si ahora vamos a la situación en que el voto original de la persona es "no", se designan las tres posibles situaciones como *nA-RT, nA-I* y *nN.* En la situación *nN* las decisiones individuales y las de grupo concuerdan, y la tensión de evitación coordinada con un voto "no" debe reducirse al dejar de trabajar el grupo. En la situación *nA-RT,* si el individuo persiste en su voto personal "no", no se reduce la tensión de evitación, pues el grupo completa la tarea y el individuo es transportado a la región que desea evitar. Por otra parte, si el miembro acepta el voto de grupo "sí", el sistema de tensión resultante para completar la tarea se reducirá al completar el grupo la tarea. Sin embargo, como la tensión no debe reducirse cuando la persona rechaza la decisión de grupo, la recordación de tareas en la situación *nA-RT* debe ser mayor que recordarlas en la situación *nN.* Es de esperar que en la situación *nA-I* los sistemas de tensión queden sin reducir acepte o rechace la persona el voto de grupo. Si la persona mantiene su voto "no", no se reducirá su tensión de evitación, pues el trata-

TABLA 2. *Porcentajes de tareas recordadas en situaciones* a A-I *y* a A-RT, *basados en datos reunidos para todos los individuos dentro de cada una de las seis rotaciones*

| | Tratamientos | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *a A-I* | | | *a N* | | | *a A-RT* | | |
| *Rotaciones* | Total de tareas | Recordadas | $X(\%)$ | Total de tareas | Recordadas | $X(\%)$ | Total de tareas | Recordadas | $X(\%)$ |
| 1 | 53 | 27 | 0.509 | 43 | 22 | 0.512 | 48 | 18 | 0.375 |
| 2 | 53 | 28 | 0.528 | 44 | 21 | 0.477 | 56 | 25 | 0.446 |
| 3 | 55 | 32 | 0.582 | 55 | 29 | 0.527 | 54 | 22 | 0.407 |
| 4 | 48 | 27 | 0.562 | 48 | 19 | 0.396 | 55 | 25 | 0.454 |
| 5 | 63 | 36 | 0.571 | 52 | 26 | 0.500 | 54 | 23 | 0.426 |
| 6 | 51 | 31 | 0.608 | 56 | 25 | 0.446 | 58 | 21 | 0.362 |
| Media | | | 0.560 | | | 0.476 | | | 0.412 |

miento *A-I* implica que es posible que el grupo complete la tarea, transportando al sujeto a la región de valencia negativa. Si la persona acepta el voto de grupo "sí", interrumpir la tarea evita reducir la tensión de completarla. Cuando las tensiones quedan sin reducir en ambos casos, la recordación de las tareas *nA-I* debe exceder la recordación en las otras dos situaciones. Lo que puede expresarse así:

*Hipótesis 3.* % de recordación *nA-I* > % de recordación *nA-RT* > % de recordación *nN*.

Los porcentajes de recordación son de 0.547 para tareas *nA-I,* 0.525 para tareas *nA-RT* y 0.427 para tareas *nN* (tabla 3). Los resultados coinciden con el orden predicho, aunque el análisis de variación aplicado a estos datos no permite rechazar la hipótesis nula ($P = 0.20$). Los datos confirman parcialmente las relaciones implicadas en la hipótesis 3, pero la recordación es inesperadamente alta en las tareas *nA-RT,* acercándose a dos puntos de porcentaje del nivel de recordación para tareas *nA-I.*

Presentaremos aquí una interpretación del nivel relativamente alto de recordación de tareas *nA-RT,* que será posible probar mediante datos adicionales. Como hemos indicado, tanto las tareas *nA-RT* como las tareas *nN* se caracterizan por el desacuerdo existente entre decisiones personales y decisiones de grupo. Nuestra teoría exige que en ambas se reduzca la tensión si la persona acepta el voto de grupo que está en desacuerdo con el suyo; y no debe en ambas reducirse la tensión si la persona rechaza el voto de grupo.

En la figura 2*a* se presenta un análisis de la situación *nN*. En el tiempo 1, cuando la persona da su voto original, existe un sistema de tensión para completar la tarea y actúa una fuerza sobre la persona en dirección de la región de valencia positiva, "condición en que el grupo ha completado la tarea". En el tiempo 2 el grupo ha votado "no" y detenido la tarea. Esto equivale conceptualmente a introducir una barrera insalvable en el espacio vital del individuo, que bloquea su locomoción hacia la meta. El rasgo significativo de la situación, para nuestro propósito, es que la persona no se ha acercado a la meta como resultado de la acción de grupo. Por consiguiente, no debe aumentar la fuerza que actúa sobre ella por virtud del efecto de gradiente de meta (17). A decir verdad, podemos considerar que la persona ha sido movida por el grupo a una distancia psicológica mayor de la meta, en cuyo caso disminuirá la fuerza hacia la meta.

En la situación *nA-Rt* hay una notable diferencia. Aquí la persona desea evitar el completar la tarea, pero no sólo la bloquea la acción del grupo, sino que se la obliga a trabajar en la tarea "contra su voluntad". Se presenta en la figura 2*b* el análisis conceptual. En el tiempo 1, cuando el miembro da su voto original "no", existe un sistema de tensión para evitar la tarea. La fuerza actúa sobre la persona en dirección opuesta a la región "condición en que el grupo ha completado la tarea", ahora representada por una valencia negativa. El efecto de que el grupo complete la tarea en el tiempo 2 es transportar a la persona a esta región de evitación, tras lo cual se le bloquea la salida mediante una barrera infranqueable

**TABLA 3.** *Porcentajes de tareas recordadas en* n A-I, n A-RT *y* n N, *basados en datos reunidos en todos los individuos dentro de cada una de las seis rotaciones*

| | *Tratamientos* | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *n A-I* | | | *n A-RT* | | | *n N* | | |
| *Rotaciones* | Total de tareas | Recordadas | *X*(%) | Total de tareas | Recordadas | *X*(%) | Total de tareas | Recordadas | *X*(%) |
| 1 | 22 | 13 | 0.591 | 27 | 17 | 0.630 | 32 | 9 | 0.281 |
| 2 | 17 | 7 | 0.412 | 14 | 6 | 0.428 | 26 | 15 | 0.577 |
| 3 | 20 | 10 | 0.500 | 21 | 11 | 0.524 | 20 | 6 | 0.300 |
| 4 | 22 | 14 | 0.636 | 15 | 10 | 0.667 | 22 | 10 | 0.454 |
| 5 | 12 | 6 | 0.500 | 21 | 9 | 0.428 | 23 | 12 | 0.522 |
| 6 | 14 | 9 | 0.643 | 17 | 8 | 0.470 | 14 | 6 | 0.428 |
| Media | | | 0.547 | | | 0.524 | | | 0.427 |

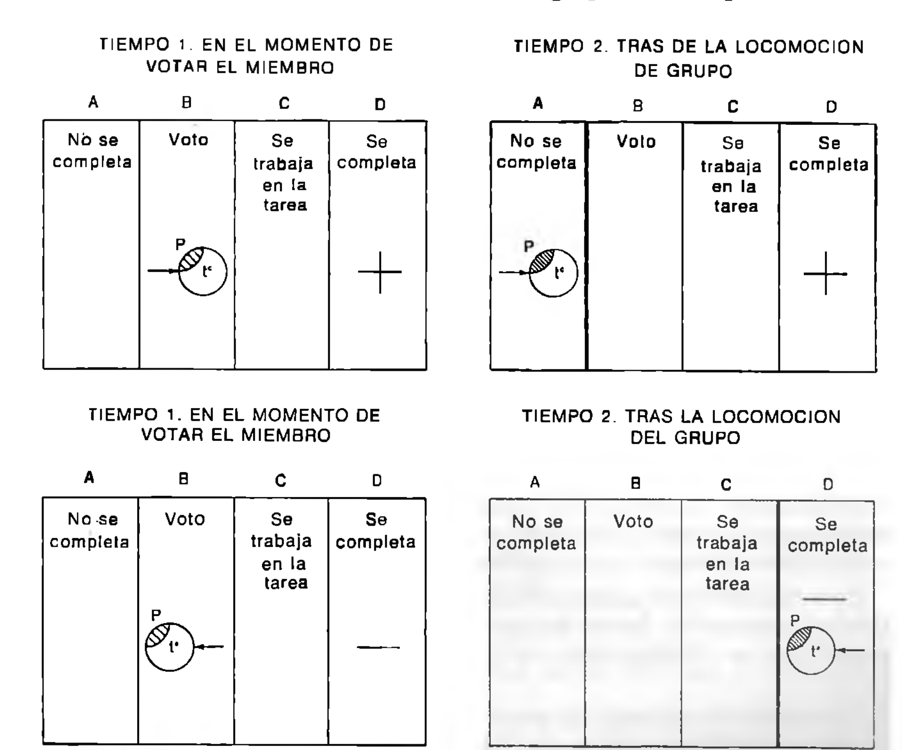



**FIGURA** *2a.* **Situación psicológica del miembro que vota "sí" y rechaza el voto de grupo "no" (situación *aN*). La representación se basa en la figura 1*a*. Se omite la región *D'* por economía. 2*b*. Situación psicológica del miembro que vota "no" y rechaza el voto de grupo "sí" (situación *n A-RT*). Se basa la representación en la figura 1*b*. Se omite la región *D''* por economía.**

(ya que en el presente experimento no puede deshacerse la tarea completada). El rasgo que deseamos subrayar aquí es que la persona se ha acercado a la región de evitación; de hecho, ha entrado en ella. Según la hipótesis de gradiente de meta, la magnitud de una fuerza de evitación aumenta verticalmente al acercarse la persona a la región de evitación. En consecuencia, la fuerza para *retirarse* de la región *D* debe ser mayor en la situación *nA-RT* (figura 2*b*) que la fuerza hacia la región *D* en la situación *nN* (figura 2*a*).

Lewin (12) aporta pruebas de que cuando la persona está en situación de "equilibrio", esto es, una barrera infranqueable, habrá un aumento en el nivel de tensión. Se supone que el grado de aumento está directamente relacionado con la magnitud de la fuerza que actúa sobre la persona para que se mueva contra la barrera. Se deduce que, si el individuo rechaza la decisión de grupo que entra en conflicto con su propia decisión, habrá un aumento mayor de tensión cuando el individuo vota "no" (situación *nA-RT*) que cuando el individuo vota "sí" (situación *nN*). Tal aumento de tensión explica el nivel relativamente alto de recordación en la situación *nA-RT*.

### Actitudes hacia el desacuerdo entre decisiones individuales y decisiones de grupo

Tras la fase de recordación del experimento, se aplicaron cuestionarios abiertos-cerrados para determinar si sujetos diferentes habían percibido la situación experimental de modo similar. Hubo considerable uniformidad entre las respuestas a las preguntas sobre temas como sentimientos de éxito o fracaso, puntos de vista sobre las razones para interrumpir las tareas y deseo de salir bien en la prueba. Sin embargo, sí dieron varias respuestas a las preguntas: "en general, ¿cómo se sintió usted cuando votó *no* y el grupo votó *sí?*" y "en general,

¿cómo se sintió usted cuando votó *sí* y el grupo votó *no?*"

Algunos indicaron haber aceptado o rechazado consistentemente las decisiones de grupo opuestas a la propia. Otros respondieron en forma distinta, según la decisión de grupo contraria fuera "no" o "sí". Por ello algunos individuos que tendían a subrayar el valor de ser cautos indicaban haber resuelto el desacuerdo entre sus votos y los del grupo adoptando una posición "no". Los individuos que valoraban el riesgo resolvían el desacuerdo adoptando una posición "sí". Resultó de ello que algunos individuos cuyos votos se diferenciaban de los del grupo "no" y rechazaban al grupo "sí", mientras que otros aceptaban los grupos de voto "sí" y rechazaban los votos de grupo "no".

Se codificaron en cuatro categorías las actitudes expresadas hacia las decisiones de grupo que se diferenciaban de las propias:

1. *Se acepta la decisión de grupo.* El sujeto adopta explícitamente la decisión de grupo contraria eliminando la propia; esto es, "el grupo sabe más; lo reconsideré y creí estar equivocado; de todos modos, creo que deseaba hacerlo".
2. *Aquiescencia con la decisión de grupo.* Los sujetos no adoptan explícitamente la decisión de grupo, pero sí afirman explícitamente el deseo de acatar su acción; como "hice lo que pude, aunque mi voto fue diferente; estoy de acuerdo si eso es lo que quieren".
3. *Se rechaza la decisión de grupo.* El sujeto no expresa su deseo de acatar la decisión de grupo y discute: *a*) el haber estado en desacuerdo con el grupo, o *b*) el seguir estando en desacuerdo con el grupo.
4. *Teme la decisión de grupo.* Los sujetos manifiestan "ansiedad" de tener que acatar la decisión de grupo, *v.g.*, "sentí ser un riesgo para el grupo; no sabía cómo contribuir al rompecabezas y sentí el deber de trabajar mucho".

Suponemos que si la persona *acepta* la decisión de grupo distinta a la propia cambia la valencia, sea positiva o negativa, que originalmente había atribuido a completar la tarea. Se supone que quienes *aprueben, rechazan* o *temen* la decisión de grupo contraria, mantienen la valencia original de la tarea. Ahora examinaremos con mayor detalle cómo cada una de esas actitudes puede influir en los sistemas de tensión, en cada tipo de situación experimental.

*Situación nN.* El miembro vota "sí", el grupo vota "no" y el trabajo se suspende. De aquí se desprende:

1. Si la persona *acepta* la decisión de grupo, desarrolla un sistema de tensión de evitación. El resultado —no trabajar ya en el rompecabezas— reduce tal sistema de tensión.
2. Si la persona *acepta* la decisión de grupo, mantiene su sistema de tensión original de completar la tarea. Abandonar el trabajo constituye una barrera infranqueable para esa meta, y este equilibrio produce cierto incremento en el nivel de tensión.
3. Si la persona *rechaza* la decisión de grupo mantiene su sistema original de tensión. Este sistema es inicialmente más fuerte que en el caso de aquiescencia. El individuo que rechaza, como las personas aquiescentes, está en equilibrio, pero completar la tarea tiene mayor valencia positiva para el que rechaza y es mayor la fuerza impulsora positiva que actúa sobre él y contra la barrera infranqueable. Por consiguiente, el rechazo debe producir mayor incremento de tensión que la aquiescencia. Tanto por el mayor nivel de tensión original como por el mayor incremento de tensión esperado, quienes rechazan la decisión de grupo tienen sistemas de tensión más fuertes que quienes la acatan.[3]

De transformarse el nivel de tensión en porcentaje de tareas recordadas, se obtiene:

*Hipótesis 4.* % de recordación *aN* aceptada $<$ % de recordación *aN* de aquiescencia $<$ % de recordación *aN* de rechazo.

Los datos de la tabla 4 confirman el orden por rango predicho. Los porcentajes medios de las tareas recordadas son 0.292 para individuos que aceptan, 0.424 para individuos que acatan y 0.574 para individuos que rechazan. Independientemente del orden por rango predicho, puede rechazarse en el nivel de confianza 0.05 la hipótesis nula aplicada

[3] No puede presentarse en la situación *aN* el *miedo*, pues cuando el grupo suspende el trabajo, la persona no tiene que hacer nada respecto a aquello que la hace sentir inadecuada.

**TABLA 4.** *Porcentaje medio de recordación de tareas en tres situaciones diferentes de desacuerdo, para cuatro actitudes hacia el desacuerdo*

| | | *Actitud hacia el voto de grupo* [a] | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| *Situación* | | Acepta | Acata | Rechaza | Teme |
| *a N* | % Medio de recordación en individuos | 0.292 | 0.424 | 0.574 | |
| | Número de individuos | 6 | 36 | 25 | |
| *n A-RT* | % Medio de recordación | 0.167 | 0.597 | 0.660 | 0.900 |
| | Número de individuos | 10 | 32 | 12 | 5 |
| *n A-I* | % Medio de recordación | 0.467 | 0.577 | 0.667 | 0.500 |
| | Número de individuos | 10 | 25 | 11 | 8 |

[a] Nótese que la actitud individual hacia el voto *N* de grupo puede ser independiente de su actitud hacia el voto *A* de grupo, y viceversa. Por ejemplo, la persona puede aceptar los votos *N* del grupo y rechazar los votos *A* del grupo (véase texto).

[b] Las puntuaciones correspondientes para *n A-RT* y *n A-I* se basan en la misma clase de sujetos; a saber, aquellos con actitudes específicas hacia los votos *A* del grupo. Sin embargo, con frecuencia hubo individuos expuestos a una o más tareas *n A-RT* y no a tareas *n A-I*, y viceversa; de aquí las diferentes frecuencias de los individuos en la misma columna de actitud.

a esas medias y comprobada por el análisis de variación adaptado a grupos de tamaño desigual.

*Situación nA-RT.* La persona vota "no", el grupo vota "sí" y la tarea se completa. De esto se deduce:

1. Si la persona *acepta* la decisión de grupo, desarrolla un sistema de tensión coordinado con la realización de la tarea por el grupo. El resultado, completar la tarea, reduce este sistema de tensión.

2. Si la persona *acata* la decisión de grupo, mantiene su sistema original de tensión de evitación. Al completar la tarea el grupo introduce una barrera infranqueable, que bloquea la locomoción de evitación. Debe surgir un aumento en el nivel de tensión.

3. Si la persona *rechaza* la decisión de grupo, se supone que la tensión de evitación original será mayor que en caso de aquiescencia. Una vez más la acción del grupo introduce una barrera infranqueable. El aumento de tensión debe ser mayor aquí que en la aquiescencia, pues la fuerza impulsora negativa que aleja de completar la tarea es supuestamente mayor.

4. Si la persona *teme* la decisión de grupo, es de suponer que la tensión de evitación llegará al máximo. La fuerza impulsora negativa contra la barrera infranqueable es también máxima. Por lo mismo, el nivel de tensión debe estar al máximo.

De medirse el nivel de tensión para recordación, se tendría:

*Hipótesis 5.* % de recordación *nA-RT* de aceptación < % de recordación *nA-RT* de aquiescencia < % de recordación *nA-RT* de rechazo < % de recordación *nA-RT* de miedo.

En la tabla 4 se confirma el ordenamiento por rango predicho, los porcentajes medios de recordación correspondientes a la hipótesis 5 son 0.167, 0.597, 0.661 y 0.900 respectivamente. Las diferencias entre las medias son significativas a un alto nivel de confianza ($P < 0.01$).

*Situación nA-I.* La persona vota "no", el grupo vota "sí" y se interrumpe la tarea. Por consiguiente:

1. Si la persona *acepta* la decisión de grupo, desarrolla un sistema de tensión coordinado con que el grupo complete la tarea. Como la tarea se interrumpe, queda sin reducirse el sistema de tensión. Sin embargo,

se supone que es relativamente bajo el nivel de tensión de esos individuos aceptantes.

2. Si la persona *acata* la decisión de grupo, mantiene su sistema de tensión original para evitar el trabajo, que está a mayor nivel que la tensión asociada con aceptar. Más aún, la acción de grupo anterior a la interrupción lleva a la persona más cerca de la región de valencia negativa, y se le impide renunciar a la tarea, ya que se le ha dicho que se resumirá el trabajo. Una vez más tal equilibrio debe producir un incremento en el nivel de tensión.

3. Si la persona *rechaza* la decisión de grupo, el nivel de tensión debe ser mayor que en aquiescencia (por las mismas razones dadas al discutir *nA-RT* de rechazo).

4. Si la persona *teme* la decisión de grupo, el nivel de tensión debe llegar al máximo (por las mismas razones dadas en *nA-RT* de miedo).

Conforme a esas consideraciones proponemos que:

*Hipótesis 6.* % de recordación *nA-I* de aceptación < % de recordación *nA-I* de aquiescencia < % de recordación *nA-I* de rechazo < % de recordación *nA-I* de miedo. Se ha predicho correctamente el orden de rango de los tres primeros ítemes de la hipótesis 6 (tabla 4). Sin embargo, el nivel de recordación para *nA-I* de miedo es menor de lo previsto. Acaso una posible explicación de tal discrepancia sea la reducción parcial de tensiones de evitación, que corresponden a sentimientos de alivio en las personas temerosas, que parecen presentarse cuando se pospone el completar la tarea.

### Frecuencia de desacuerdo entre individuo y grupo

Hasta el momento hemos examinado varios modos en que el decidir la meta de grupo y la locomoción afectan los procesos motivacionales en el individuo. El foco de tratamiento consistió en las metas o evitaciones que los miembros mantienen en relación a que el grupo complete o no la tarea.

Además, quizás los miembros de grupo tienen otra meta en esta situación; a saber, votar de acuerdo con sus compañeros. Los estudios de Festinger y colaboradores (4) indican que los grupos inducen presiones sobre los miembros para que éstos se conformen a los estándares y formas de conducta relevantes al funcionamiento del grupo, y que éste tiende a rechazar a quienes se desvían de tal conducta. La obra de Sherif (2) sugiere que, particularmente cuando las bases para hacer juicios individuales son vagas o ambiguas, los individuos buscarán que la "realidad social" refuerce sus juicios.

Los juicios que se vieron obligados a hacer los miembros en esta situación fueron importantes para el funcionamiento del grupo y se basaron en criterios relativamente vagos. Por eso podríamos esperar que de acuerdo con objetivos relacionados con la tarea, los miembros desearían que sus decisiones estuvieran más o menos de acuerdo en lo general con las decisiones de grupo. Los miembros podrían afirmar, conforme al voto de grupo anunciado, si estaban o no de acuerdo con el grupo. Si el miembro descubría estar de acuerdo a menudo, esto es, se alcanzaba la meta de estar de acuerdo, se reducían los sistemas de tensión coordinados con esta meta. Reducidas las tensiones "de acuerdo", no son de esperar efectos causados por esos sistemas de tensión sobre las tensiones de "tarea". Sin embargo, de notar el miembro que a menudo está en desacuerdo con el grupo, no se verá reducido el sistema de tensión correspondiente al deseo de estar de acuerdo. ¿Cómo afecta ello a los sistemas de tensión para la tarea de grupo?

Cada sujeto votó quince veces separadas; en el curso del experimento halló que los votos de grupo se diferenciaban de los propios con mayor o menor frecuencia. Los sujetos quedaron expuestos al anuncio de cinco votos de grupo "no" y diez votos de grupo "sí". Sería de suponer que quienes con mayor frecuencia votaron "no" se hallaron con mayor frecuencia en oposición al grupo. Sin embargo, y paradójicamente, un buen número de desacuerdos con el voto de grupo pudo surgir por desear la persona estar de acuerdo con el grupo. Por ejemplo, si en un rompecabezas determinado el voto de grupo anunciado era "no" y el sujeto votaba entonces "no" en el siguiente rompecabezas anticipando que el grupo repetiría el voto, el voto del sujeto estaría de necesidad en desacuerdo, ya que el anuncio subsecuente era siempre "sí". De hecho, no se halló una relación

**TABLA 5.** *Comparación entre los porcentajes de recordación de acuerdos y desacuerdos en los tratamientos* A-RT, A-I *y* N, *conforme a datos obtenidos de grupos de individuos con distinto número de desacuerdos totales.*

| *Comparación* | *Número total de desacuerdos* 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|
| (*%n A-RT*) – (*%a A-RT*) | (44.7 – 38.0) | (57.2 – 37.5) | (67.0 – 48.9) | (44.4 – 55.9) |
| Diferencia (%) | + 6.7 | + 19.7 | + 18.1 | – 11.5 |
| (*%n A-I*) – (*%a A-I*) | (57.9 – 56.2) | (60.0 – 55.8) | (59.3 – 52.0) | (41.6 – 57.2) |
| Diferencia (%) | + 1.7 | + 4.2 | + 7.3 | – 15.6 |
| (*%a N*) – (*%n N*) | (44.6 – 46.8) | (49.0 – 46.6) | (44.5 – 36.4) | (55.0 – 66.7) |
| Diferencia (%) | – 2.2 | + 2.4 | + 8.1 | – 13.7 |
| (% de desac. total) – (% de acuer. total) | (49.1 – 47.0) | (55.4 – 46.6) | (56.9 – 45.8) | (46.3 – 59.9) |
| Diferencia total (%) | + 2.1 | 8˙8 + | + 11.1 | – 13.6 |

nítida entre la tendencia de la persona a votar "sí" o "no" y la frecuencia con que los votos de grupo se diferenciaban de los de ella. Conclusión: en general, los sujetos tienen poco control sobre la frecuencia de sus desacuerdos con el grupo.

Sin embargo, al ir aumentando el número de desacuerdos con el grupo, pudo observarse que varios sujetos perdían interés en las tareas de grupo. En lugar de ello, parecieron irse preocupando por si los votos del grupo resultaban iguales a los propios. Tras de votar, parecían esperar con ansia el anuncio del voto de grupo. Si el voto de grupo concordaba con el propio, daban muestras de sentirse satisfechos; si no concordaba, manifestaban decepción. En el cuestionario posexperimental, quienes sentían que el voto de grupo se había diferenciado del propio con demasiada frecuencia, expresaban dudas e inquietudes sobre sí mismos, y preguntaban cosas como "¿qué pasa conmigo?, ¿soy un mal miembro de grupo?, ¿me diferencio demasiado de los demás?".

Gran parte de los sujetos hallaron que el voto de grupo anunciado se diferenciaba del propio entre 5 y 8 veces en las 15 tareas. Al examinar la recordación de tareas en relación con el número de desacuerdos, se notó que al haber desacuerdos muy frecuentes: *a)* la recordación parecía disminuir en ciertos casos donde, teóricamente, esperábamos la presencia de sistemas de tensión sin reducir, y *b)* la recordación parecía incrementarse en las tareas donde había acuerdo entre el voto propio y el de grupo. A primera vista, esos resultados parecen razonables, dadas las observaciones cualitativas dadas arriba. Porque si los desacuerdos frecuentes con el voto de grupo hacían perder a los miembros su orientación de tarea, entonces no debía haber alertamiento de sistemas de tensión para la tarea. Si en esta situación los miembros desearan ahora estar de acuerdo con el grupo, los acuerdos parecerían recompensas, y es de esperar que se recuerden mejor las tareas recompensadas (**3**).

Para determinar si había efectos de este tipo en los datos, se agruparon las tareas en la tabla 5 de acuerdo con el hecho de que hubieran trabajado en ellas individuos cuyos votos se habían diferenciado de los del grupo, cinco, seis, siete u ocho veces. Después, en cada uno de los tres tratamientos de grupo se compararon los porcentajes de tareas recordadas cuando el voto individual en tal tarea había sido igual al del grupo y cuando el voto individual había sido diferente. Las puntuaciones presentadas en la tabla 5 son las diferencias existentes entre esos porcentajes. Se aplicó la prueba de Friedman (**6**) a esos datos debido a la heterogeneidad de variación; la prueba indica que la frecuencia de desacuerdo afecta significativamente el tipo de recordación ($P < 0.02$). Cuando los sujetos se diferencian del grupo cinco, seis o siete veces, se recuerdan los desacuerdos de modo igual o se les recuerda un tanto mejor que los acuerdos. Pero cuando los sujetos no están de acuerdo en ocho ocasiones, o sea, en más de la mitad del total de votos, ocurre una reversión tajante y recordar los acuerdos sobrepasa el recordar los desacuerdos.

Es plausible suponer que esos fenómenos reflejan una pérdida de orientación de tarea por parte de los sujetos y su reemplazamien-

to por una nueva meta: hallarse a sí mismos de acuerdo con el grupo. Sin embargo, decir que la meta de hallarse de acuerdo con el grupo hará que los sujetos recuerden los acuerdos, plantea un problema difícil a la teoría del sistema de tensión. Para los sujetos, el acuerdo representa lograr su meta; el desacuerdo representa no lograrla. Entonces tendríamos que decir: los sujetos cuya meta es estar de acuerdo recuerdan más las tareas terminadas (o sea, los acuerdos) que las inconclusas (esto es, los desacuerdos).

Vendría al caso una breve afirmación sobre la posible forma de resolver tal paradoja. Según la teoría lewiniana los sistemas de tensión pueden ocasionar que una persona intente moverse hacia la meta o, de ser el medio fluido o más "irreal", puede presentarse alguna forma de reestructuración de la situación. A nivel de acción, interrumpir la tarea deja en la persona tendencias a reasumir la locomoción (**18**). Según Lewin (**13**) el efecto Zeigarnik se basa en que cuando pensar se relaciona con actuar, la persona tiende a seguir pensando en la tarea por reasumirse, y esto se reflejará en una mejor recordación. Sin embargo, pensar en tareas inconclusas no se relaciona funcionalmente con la reducción de tensión si la persona se siente incapaz de actuar, pero se ve obligada de un modo u otro a *desear* un resultado satisfactorio.

Acaso quienes funcionan al nivel de deseo obtendrán mayor medida de reducción de tensión si piensan en el éxito (tareas terminadas) y no en el fracaso (tareas inconclusas). Esto debe manifestarse en una tendencia a recordar tareas concluidas en las personas que se sienten incapaces de moverse hacia sus metas, que es una interpretación posible de hallazgos como los hechos por Rosenzweig (**19**) en niños impedidos.

En el presente experimento, entre los sujetos que experimentaron desacuerdos frecuentes con el grupo se esperaría hallar por lo menos algunos que dudaran que actuar podría hacerlos llegar a un acuerdo. Si los desacuerdos frecuentes los desaniman respecto a su capacidad para predecir el voto de grupo, sólo pueden votar y esperar pasivamente, *deseando* que el voto de grupo sea igual al propio. La hipótesis de que quienes se conducen al nivel de deseo tenderán a recordar las tareas terminadas explicará que esos sujetos recuerden más los acuerdos que los desacuerdos.

Para probar tal interpretación de los resultados, podría diseñarse un experimento en que la única meta del miembro fuera votar de tal modo que estuviera de acuerdo con el grupo. Entonces, podrían compararse los acuerdos y desacuerdos cuando el individuo cree poder moverse activamente hacia su meta y cuando cree que será incapaz de moverse activamente. En teoría, el recordar acuerdos debería exceder el recordar desacuerdos en el último caso; los desacuerdos deberían exceder a los acuerdos en el primero.[4]

## RESUMEN

Se ha presentado un método para tratar conceptualmente las relaciones entre el esfuerzo individual por alcanzar una meta y el esfuerzo de grupo; también se ha descrito una técnica para medir la motivación individual en relación con las metas de grupo.

Se diseñó el tratamiento conceptual —dentro del marco de estructuras topológicas y vectoriales de Lewin— para enfrentar el hecho de que los individuos pueden verse psicológicamente "llevados" por la acción del grupo hacia las metas o alejados de ellas, hacia las evitaciones o lejos de ellas. Se representan los efectos de la acción de grupo en el espacio vital del individuo como movimientos de la persona en las regiones estado o a través de ellas. Las metas o las evitaciones que el individuo mantiene para el *grupo* quedan representadas como regiones estado con valencias positivas o negativas respectivamente.

La técnica de medición usada es una adaptación del método Zeigarnik de recordación de tareas interrumpidas a la situación de grupo. Se diseñó un expe-

[4] Se ha realizado ese experimento con resultados positivos (**8**).

rimento en que varios individuos trabajaron juntos en una serie de tareas de grupo. Los individuos votaron si deseaban o no que el grupo completara cada tarea, y tras de contarse los votos, se suspendía la tarea, se completaba parcialmente o se realizaba del todo. Pueden exponerse como sigue los hallazgos principales:

1. Pueden suscitarse sistemas de tensión para metas que el individuo desea para el grupo. Si el individuo acepta la meta de grupo, se reduce la tensión cuando el grupo completa la tarea; no se reduce cuando se interrumpe la actividad de grupo. Tal y como pasa en los sistemas de tensión para metas que la persona quiere para sí, puede medírselo por la recordación relativa de las tareas terminadas contra las inconclusas.

2. Pueden suscitarse sistemas de tensión para evitaciones que el individuo desea para el grupo. Se reducirán las tensiones de evitación de eliminarse la posibilidad de que el individuo sea "llevado" a la región de evitación; no se reducirán si la posibilidad persiste. Se ha demostrado la posibilidad de usar la recordación de tareas para medir las tensiones de evitación y las tensiones de metas.

3. La actitud del miembro hacia el desacuerdo entre sus decisiones y las del grupo tendrá efectos sistemáticos en el alertamiento y reducción de los sistemas de tensión. Las actitudes de la misma persona hacia las decisiones de grupo que se diferencian de las propias puede variar de acuerdo con el caso en que la decisión de grupo es completar la tarea o abandonarla. Se distinguieron cuatro actitudes que afectan los sistemas de tensión: "aceptación", "aquiescencia", "rechazo" y "miedo"; este último sólo surge cuando la decisión de grupo es completar la tarea.

Cuando el individuo vota "sí" (completar la tarea), la consecuencia de un voto de grupo contrario es interponer una barrera en el camino del individuo hacia la meta (frustración). Cuando el individuo vota "no" (evitar una tarea), la consecuencia del desacuerdo con el grupo es que éste lo "llevará" hacia la evitación (coerción). Se confirmaron las derivaciones teóricas de que los individuos habrán de desarrollar niveles más altos de tensión en situaciones de coerción que en situaciones de frustración.

4. Se hallaron pruebas de que los sistemas de tensión que concuerdan con otros miembros existen concurrentemente con sistemas de tensión para la tarea del grupo, y la frecuente desviación del voto de grupo dejará sin reducir la tensión de acuerdo. Este sistema de tensión de *acuerdo* tiende a suplantar los sistemas de tensión de *tarea* en los miembros que se desvían.

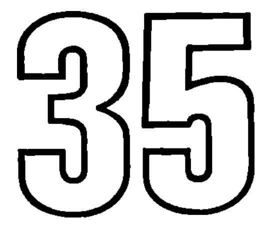
## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS


1. Adler, D. L., y Kounin, J. S. Some factors operating at the moment of resumption of interrupted tasks. *Journal of Psychology*, 1939, **7**, 255-267.
2. Barnard, C. I. *The functions of the executive.* Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press, 1938.
3. Beebe-Center, J. G. *The psychology of pleasantness and unpleasantness.* Nueva York: Van Nostrand, 1932.
4. Festinger, L. Informal social communication. *Psychological Review,* 1950, **57**, 271-282.
5. French, J. R. P., Jr. Group productivity. En la obra de H. Guetzkow (Dir.), *Groups, leadership, and men.* Pittsburgh: Carnegie Press, 1951.
6. Friedman, M. Use of ranks to avoid the assumption of normality implicit in the analysis of variance. *Journal of the American Statistical Association,* 1937, **32**, 675-701.
7. Homans, G. C. *The human group.* Nueva York: Harcourt, Brace, 1950.
8. Horwitz, M., y Lee, F. J. Effects of decision-making by group members on recall of finished and unfinished tasks. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1954, **49**, 201-210.
9. Katz, D. Morale and motivation in

industry. En la obra de W. Dennis (Dir.), *Current trends in industrial psychology*. Pittsburgh: Univ. of Pittsburgh, 1949.
10. Leeper, R. *Lewin's topological and vector psychology*. Eugene: Univ. of Oregon, 1943.
11. Lewin, K. *Principles of topological psychology*. Nueva York: McGraw-Hill, 1936.
12. Lewin, K. The conceptual representation and the measurement of psychological forces. *Contributions to psychological theory*, 1938, **1** (4).
13. Lewin, K. *Field theory in social science*. Nueva York: Harper, 1951.
14. Lewis, H. B. An experimental study of the ego in work. I. The role of the ego in cooperative work. *Journal of Experimental Psychology*, 1944, **34**, 113-127.
15. Lewis, H. B., y Franklin, M. An experimental study of the role of the ego in work. II. The significance of task orientation in work. *Journal of Experimental Psychology*, 1944, **34**, 194-215.
16. Lippitt, R. An experimental study of authoritarian and democratic group atmospheres. *Univ. of Iowa Studies in Child Welfare*, 1940, **16**, (3), páginas 43-195.
17. Miller, N. E. Experimental studies of conflict. En la obra de J. McV. Hunt (Dir.), *Personality and the behavior disorders*. Nueva York: Ronald Press, 1944.
18. Ovsiankina, M. Die Wiederaufnahme unterbrochener Handlungen. *Psychologische Forschung*, 1928, **11**, páginas 302-379.
19. Rosenzweig, S. The recall of finished and unfinished tasks as affected by the purpose with which they performed. *Psychological Bulletin*, 1933, **30**, 698.
20. Sherif, M. *The psychology of social norms*. Nueva York: Harper, 1936.
21. Sherif, M., y Cantril, H. *The psychology of ego-involvements*. Nueva York: Wiley, 1947.
22. Zeigarnik, Bluma. Das Behalten erledigter Handlungen. *Psychologische Forschung*, 1927, **9**, 1-85.

# Efectos de la cooperación y la competición sobre el proceso de grupo

*Morton Deutsch*



AL estudiarse relaciones interpersonales e intergrupo, rara vez falta el concepto de *cooperación* y el concepto interrelacionado de *competición.* Implícitamente juegan un papel importante en la obra de muchos teóricos sociales. Y sin embargo, a pesar de la obvia importancia de esos conceptos para entender y controlar el proceso social, pocos estudios teóricos explícitos y casi ningún trabajo experimental existen respecto a los efectos de la cooperación y la competición sobre el proceso de grupo. Los trabajos realizados buscaron principalmente estudiar los efectos de la motivación individual para tener éxito en las dos condiciones diferentes. Ninguno de los estudios experimentales ha investigado las interacciones entre individuos, el proceso de grupo que surge como consecuencia de una situación social cooperativa o competitiva.

Es propósito de este artículo esbozar una teoría sobre los efectos de la cooperación y la competición en el funcionamiento de grupos pequeños (cara-a-cara) y presentar los resultados del estudio experimental de tales efectos.

Este capítulo condensa dos artículos separados. El lector deberá recurrir a los artículos originales para obtener un panorama más completo: *Human Relations,* 1949, **2**, 129-152 y 199-231. Se reproduce el material con permiso del autor y de *Human Relations.*

## PARTE I. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS SITUACIONES COOPERATIVA Y COMPETITIVA, CON EL DESARROLLO DE INFERENCIAS LÓGICAS Y PSICOLÓGICAS

En una *situación social cooperativa* tienen las siguientes características las metas para los individuos o las subunidades en la situación considerada: se definen las regiones de meta para cada individuo o subunidad en la situación, de tal modo que un individuo o una subunidad dados puedan entrar (hasta cierto grado) en la región meta sólo si todos los individuos o todas las subunidades en consideración pueden entrar también en sus respectivas regiones meta (hasta cierto grado). Por conveniencia se usará la frase *metas promotoramente interdependientes* para identificar cualquier situación en que los individuos o las subunidades que la compongan tengan interrelacionadas sus metas por la característica definida arriba.

En una *situación social competitiva* las metas para los individuos o las subunidades en la situación considerada tienen la siguiente característica: se definen las regiones de meta para cada individuo o subunidad en la situación de modo que, si cualquier individuo o subunidad (o cualquier porción de individuos o subunidades en consideración) entran en la región de meta, los otros individuos o subunidades serán incapaces hasta cierto grado de alcanzar sus respectivas metas en la situación social en estudio. Por conveniencia se usará la frase *metas restringidamente interdependientes* para identificar cualquier situación en que los individuos o las subunidades que la componen tienen interrelacionadas sus metas por la característica que acabamos de definir.

Tal vez deba indicarse que quizá existen muy pocas situaciones reales que, de acuerdo con las definiciones ofrecidas antes, sean "puramente" cooperativas o competitivas. Gran parte de las situaciones de la vida diaria implican una serie compleja de metas y submetas. En consecuencia, es posible que los individuos sean promovedoramente interdependientes respecto a una meta y restrictivamente interdependientes respecto a otra. Así por ejemplo, el miembro de un equipo de baloncesto puede estar cooperativamente interrelacionado respecto a ganar el juego, pero competitivamente interrelacionado respecto a la "estrella" del equipo.

También es bastante común que la gente sea promovedoramente interdependiente respecto a submetas y restrictivamente interdependientes respecto a metas o viceversa. Por ejemplo, hacer propaganda a grupos que representan compañías cigarreras diferentes puede estar cooperativamente interrelacionado respecto a la submeta de aumentar el consumo general de cigarrillos, pero competitivamente interrelacionado con la meta de aumentar tanto las ventas relativas como las absolutas de una marca especial de cigarrillos.

No intentaremos describir y analizar más a fondo la amplia variedad de situaciones cooperativas y competitivas "impuras" que se encuentran en la vida diaria. El desarrollo teórico que presentaremos se preocupará ante todo de situaciones cooperativas y competitivas "puras". Sin embargo, se supone que en muchas circunstancias no se necesita gran extrapolación teórica para manejar situaciones más complejas.

Dadas las definiciones de metas promovedora y restrictivamente interdependientes puede deducirse que: *a)* cualquier persona X, que tenga metas promovedoramente interdependientes con las personas A, B, C, etcétera, llegará a tener locomociones promovedoramente interdependientes en dirección de su meta con las personas A, B, C, etcétera; *b)* cualquier persona Y, que tenga metas restrictivamente interdependientes con las personas A, B, C, etcétera, llegará a tener locomociones restrictivamente interdependientes en dirección a su meta con las personas A, B, C, etcétera.

Tales afirmaciones se basan en las siguientes consideraciones. Puede considerarse como condición para entrar en la región de meta, moverse en dirección hacia ésta desde cualquier punto no situado en la región de meta. Puede considerarse entrar en la región de meta como parte de la locomoción en dirección de la misma, siendo la entrada el paso final de la locomoción. Se deduce que la locomoción de X o Y en dirección a su meta será considerada promovedora o restrictivamente interdependiente con las locomociones de A, B, C, etcétera, en dirección a sus metas, dependiendo la naturaleza de la interdependencia de locomociones de la naturaleza de la interdependencia respecto a las regiones meta.

Varias diferencias importantes resultan inherentes a distinguir entre situaciones sociales cooperativas y competitivas. Analizar la situación cooperativa revela que todos los individuos en tal situación ocupan las mismas posiciones relativas respecto a sus metas. Si cualquier individuo se mueve, los otros también deben moverse en la misma dirección. En las situaciones competitivas, los distintos individuos pueden ocupar la misma posición o posiciones distintas respecto a sus metas. Que un individuo se mueva, no causa necesariamente efectos sobre las locomociones de otros, aunque sí puede afectar las posiciones relativas de los distintos individuos.

Hasta el momento se han expuesto algunas consecuencias lógicamente inherentes a la conceptualización de situaciones cooperativas y competitivas sencillas. Ninguna afirmación hace referencia psicológica directa, es decir, una referencia en términos de los espacios vitales del individuo. Las afirmaciones sólo han hecho referencia a un espacio social objetivamente definido.

El siguiente paso exige derivar inferencias psicológicas de esas afirmaciones introduciendo suposiciones psicológicas adicionales que de algún modo relacionen dichas afirmaciones sobre acontecimientos ocurridos en el espacio social objetivo con acontecimientos ocurridos en el espacio vital del individuo. Es obvio que se necesitan suposiciones muy complejas para hacer predicciones derivadas de modo rigurosamente derivado acerca de la conducta, del análisis de las características de una situación social objetiva. Sin embargo, como este problema se relaciona con las condiciones específicas del experimento que aquí presentaremos, hacemos la suposición relativamente sencilla de que las percepciones y expectativas del individuo serán verídicas para su ambiente si éste ha tenido la suficiente experiencia de tales situaciones, si es inteligente y si la situación es lo suficientemente sencilla.

Ahora, ya podemos exponer ciertas hipótesis específicas.

## Hipótesis fundamentales

*Hipótesis 1.* Los individuos expuestos a la situación social cooperativa *(Indiv coop)* se verán a sí mismos como más promovedoramente interdependientes (en relación a los otros individuos que componen el grupo) respecto a la meta, las locomociones, las facilidades y cosas parecidas, que los individuos que se enfrentan a la situación de competencia social *(Indiv comp)*.

*Hipótesis 1a. Indiv comp* se verán a sí mismos más restringidamente interdependientes (en relación a otros individuos que componen su grupo) respecto a la meta, las locomociones y las facilidades que los *Indiv coop.*

Por conveniencia, dirijamos la atención a las inferencias psicológicas de la locomoción en las situaciones cooperativa y competitiva. Analicemos un ejemplo hipotético respecto a la locomoción en dirección a la meta, en que A se mueve en dirección a su meta y los otros individuos de la situación social notan que A se está moviendo.

**Situación cooperativa.** En tales condiciones es probable que X perciba haberse movido hacia su meta como consecuencia de las acciones de A. Si se aceptan ciertas suposiciones psicológicas adicionales, varias inferencias parecen derivarse directamente de esto:

*Capacidad de sustitución.* Como X se ha movido hacia su meta a consecuencia de las acciones de A, ya no existe la necesidad de que X realice alguna acción similar a la de A.

*Catexia positiva.* Si exponemos la muy aceptada suposición de que una entidad adquirirá valencia o catexia positiva si se considera promovedoramente relacionada con la satisfacción de necesidad, es posible deducir que a la acción de A (que provoca la locomoción en dirección a la meta) le dará catexia positiva X. Es decir, probablemente X acepte la acción de A, le guste o la recompense.

*Capacidad de inducción positiva.* Supóngase que la "inducibilidad" se deriva de que la persona inducible percibe en la entidad inductora la causa de haberse intensificado, continuado persistentemente o disminuido la tensión de necesidad en sí misma. Se presenta la capacidad positiva de inducción [1]

[1] Se desea que la inducibilidad positiva incluya dos fenómenos relacionados: *a)* la producción de fuerzas *propias* adicionales en la dirección inducida, y *b)* el canalizar las fuerzas *propias* existentes en la dirección inducida.

cuando la entidad inductora es más bien promotora que restrictiva respecto a la reducción de tensión (o cuando se considera a la entidad inductora capaz de producir incluso más tensión que antes).

Hecha la suposición anterior, puede deducirse que X aceptará la relación de capacidad inductora positiva en tanto que A y su acción contribuyan a que X se mueva en dirección de su meta.

*Facilitaciones y obstáculos.* Si X facilita la locomoción de A en dirección a su meta, también facilita la locomoción propia. Así, al facilitar X las cosas para otros, probablemente ayude a la locomoción propia y, en consecuencia, produzca una reducción de tensión respecto a esa locomoción. Sus propias acciones de facilitación (ayuda) resultarán positivamente catectizadas y se manifestarán probablemente en situaciones apropiadas. Un razonamiento semejante hace pensar que los actos de obstáculo a la locomoción en dirección de la meta (obstrucción) serán negativamente catectizadas y se les evitará.

**La situación competitiva.** Se sacan conclusiones en esencia opuestas a las arriba expuestas en condiciones de competición:

*Capacidad de substitución.* Evidentemente, no habrá tal capacidad.

*Catexia negativa.* Aquí, se supone paralelamente a lo hecho al derivar catexia positiva, una entidad adquirirá catexia negativa si se considera a tal entidad restrictivamente relacionada con la satisfacción de necesidad (y, por consiguiente, si parece disminuir la probabilidad de satisfacer la necesidad). Por consiguiente, dará catexia negativa a la locomoción de A en dirección a su meta.

*Inducibilidad negativa.* Es de suponerse que la inducibilidad negativa [2] se presenta cuando la entidad inductora se considera restrictiva respecto a la reducción de tensión, puede deducirse que Y tendrá una relación de inducibilidad negativa con A en tanto que las acciones de A provoquen la locomoción de A, lo que decrece la probabilidad de que Y alcance su meta. Sin embargo, puede entrar en juego otro factor, cognoscitivo por naturaleza, y hacer que la relación de Y con B sea ambivalente o de no inducibilidad: la cognición de que ir en dirección opuesta a A sería ir en dirección opuesta a la meta propia.

*Facilitaciones y obstáculos.* Cuando otros se mueven en dirección a la meta, la ayuda quedaría con catexia negativa y la obstrucción con catexia positiva. Lo contrario debe resultar cierto cuando el movimiento es en dirección opuesta al de la meta.

Con el mismo tipo de suposiciones, podemos analizar un ejemplo hipotético, en que B se mueve apartándose de su meta. Sin detallar el análisis, es obvio que en la situación cooperativa no se espera capacidad de substitución, pero sí se esperaría catexia negativa e inducibilidad negativa. La situación competitiva no es tan inequívoca. Se esperaría aquí una catexia positiva e inducibilidad o no inducibilidad ambivalente.

Nuestras afirmaciones sobre capacidad de substitución, catexia, inducibilidad y ayuda en cierto modo se diferencian en las dos situaciones sociales, dependiendo de que la locomoción sea en dirección de la meta o para alejarse de ella. Para probar la teoría experimentalmente es necesario, por consiguiente, concluir algo sobre la incidencia de esas dos dirección de locomoción. Suponemos que, en las condiciones experimentales dispuestas para probar la teoría, en ambas situaciones sociales habrá más locomociones en dirección de la meta que en dirección opuesta a la meta. Dada esta suposición y el análisis anterior, es posible proponer las siguientes hipótesis:

*Hipótesis 2.* Habrá mayor capacidad de substitución para acciones de intención similar entre *Indiv coop* en contraste con *Indiv comp.*

*Hipótesis 3.* Habrá un mayor porcentaje de acciones por parte de miembros compañeros positivamente catectizados por *Indiv coop* que por *Indiv comp.*

*Hipótesis 3a.* Habrá un mayor porcentaje de acciones por compañeros negativamente catectizados por *Indiv coop* que por *Indiv comp.*

*Hipótesis 4.* Habrá mayor inducibilidad positiva respecto a los miembros entre *Indiv coop* que entre *Indiv comp.*

*Hipótesis 4a.* Habrá mayor conflicto interno (yo) entre *Indiv comp* que entre *Indiv coop.*

[2] Se busca que la inducibilidad negativa incluya dos fenómenos relacionados: *a)* la producción de fuerzas *propias* adicionales, y *b)* canalización existente de las propias fuerzas en dirección opuesta a la deseada por el inductor.

*Hipótesis 5.* Habrá mayor ayuda entre sí en *Indiv coop* que en *Indiv comp.*

*Hipótesis 5a.* Habrá mayor obstrucción entre sí en *Indiv comp* que en *Indiv coop.*

### Inferencias para el funcionamiento de grupo

Demos ahora el otro paso: aplicar algunas implicaciones psicológicas de las hipótesis derivadas en la sección precedente al funcionamiento de pequeños grupos cara-a-cara.

**Organización.** De la hipótesis 4 (inducibilidad positiva) parece obvio esperar mayor coordinación de esfuerzos, así como interrelaciones de actividad más frecuentes, entre *Indiv coop* que entre *Indiv comp.*

*Hipótesis 6.* En cualquier momento habrá mayor coordinación de esfuerzos (trabajar juntos, interrelación de actividades) entre *Indiv coop* que entre *Indiv comp.*

*Hipótesis 6a.* Con el transcurso del tiempo, habrá coordinación más frecuente de esfuerzos entre *Indiv coop* que entre *Indiv comp.*

Si se supone que los individuos que componen los diferentes grupos en la situación cooperativa y en la competitiva se diferencian entre sí respecto a su capacidad o su inclinación personal para contribuir, conforme a la hipótesis de capacidad de substitución (hipótesis 2) es posible deducir que:

*Hipótesis 7.* Habrá mayor homogeneidad respecto al grado de contribuciones o participación entre *Indiv comp* que entre *Indiv coop.*

La hipótesis anterior se basa en considerar que la contribución de *Indiv coop* puede substituir contribuciones de intención similar de otro *Indiv coop.* Esto no sirve para *Indiv comp.* En la situación cooperativa si cualquier individuo tiene capacidad y contribuye, hay menos necesidad de que otro individuo contribuya, produciéndose mayor heterogeneidad en el grado de contribuciones.

De hacerse los mismos tipos de suposiciones como los arriba hechos, y agregando que los individuos que componen los distintos grupos se diferencian respecto a la habilidad, el interés o en ambos, al ejecutar las varias funciones necesarias para el buen éxito del cumplimiento de la tarea, es posible deducir conforme a la hipótesis de capacidad de substitución:

*Hipótesis 8.* Habrá mayor especialización de funciones (o sea, diferentes individuos realizarán diferentes funciones) entre *Indiv coop* que entre *Indiv comp.*

Si se supone una presión temporal o de logro, también es posible deducir conforme a la hipótesis de capacidad de substitución:

*Hipótesis 9.* Habrá mayor especialización respecto al contenido o a la actividad (esto es, diferentes individuos tomarán diferentes aspectos de la tarea y trabajarán en ellos simultáneamente) entre *Indiv coop* que entre *Indiv comp.*

La estructura de ciertos tipos de tareas dificulta en extremo que haya este tipo de especialización. Así, sería de suponer menos diferencias entre *Indiv coop* e *Indiv comp* en algunas tareas que en otras.

De haber especialización de funciones, y si suponemos que se establecen expectativas como resultado de esta especialización y que esas expectativas actúan como un determinante de la conducta, es de esperar que:

*Hipótesis 10.* Habrá mayor estabilidad estructural (de situación igual a situación igual) respecto a las funciones asumidas entre *Indiv coop* que entre *Indiv comp.* La diferencia aumentará con el tiempo.

De la falta de capacidad de substitución entre *Indiv comp* puede surgir una rigidez, al tratar siempre cada individuo de realizar todas las funciones. La estabilidad de estructura entre *Indiv coop* puede provocar cierta perseverancia, pero no parece existir razón para igualar rigidez y estabilidad.

*Hipótesis 11.* Dado el cambio de circunstancias, se manifestará mayor flexibilidad organizativa (cambio de roles para adaptarse a las circunstancias) entre *Indiv coop* que entre *Indiv comp.*

**Motivación.** Conforme a la hipótesis sobre inducibilidad positiva es de esperar que:

*Hipótesis 12.* La dirección de las fuerzas que funcionan sobre *Indiv coop* será más similar que la dirección de las fuerzas que funcionan sobre *Indiv comp.*

Conforme a esta hipótesis sería de esperar mayor locomoción, o sea, más rápidas decisiones y mayor rapidez para alcanzar acuerdos en los grupos cooperativos. Otro punto por tomar en cuenta es el marco de referencia respecto a la locomoción en las situaciones cooperativa y competitiva. En la última se

orienta al individuo a locomociones relacionadas con la de otros individuos con los que está compitiendo. En la situación cooperativa se define las unidades de locomoción significativas en relación al cumplimiento de la tarea. Por consiguiente, sería de suponer que:

*Hipótesis 13.* Las direcciones de las fuerzas ejercidas sobre *Indiv coop* irán más a concluir la tarea que las fuerzas ejercidas sobre los *Indiv comp,* esto es, hay más presión de logro sobre *Indiv coop.*

Dada la hipótesis de inducibilidad positiva podemos afirmar que la fuerza de cualquier *Indiv coop* será probablemente paralela a la fuerza de otros *Indiv coop.* Así, de definirse la motivación de *grupo* como alguna función compleja del vigor de las fuerzas que funcionan simultáneamente en todos los individuos del grupo, se deduce:

*Hipótesis 14.* La fuerza de grupo en dirección de la meta, en el grupo cooperativo, será mayor que tal fuerza de grupo en un grupo competitivo.

Dada la inducibilidad positiva se supondría más fuerzas propias adicionales inducidas sobre el *Indiv coop,* una vez expuesto éste a la inducción de otros miembros. En la situación competitiva, debido a las inducciones negativa y positiva combinadas también sería de esperar la producción de fuerzas propias adicionales. Si al concepto de sumar el vigor de las fuerzas que funcionan sobre un individuo coordinamos el interés, o el compromiso, no parece existir ninguna exposición razonada clara para predecir diferencias entre las situaciones.

*Hipótesis 15.* No habrá diferencia significativa en el vigor total de las fuerzas (interés, compromiso) que funcionan sobre *Indiv coop* y sobre *Indiv comp.*

**Comunicación.** De la hipótesis de capacidad de substitución y de las suposiciones adicionales: *a)* se percibe que la locomoción ocurre al expresarse muchas ideas buenas, es decir, al producirse muchos signos que serán evaluados muy alto, o mediante la frecuente persuasión o información de otras vías de comunicación; *b)* los esfuerzos cuantitativos no interfieren seriamente con la calidad o, de hacerlo, esta cantidad resulta tan importante o más que la calidad, y *c)* el tiempo disponible permite mayor producción de signos que los necesarios para una solución óptima de cualquier problema, así es posible deducir:

*Hipótesis 16.* Cuando la estructura de la tarea es tal que la producción de signos observables se considera medio de locomoción, habrá mayor total de signos producidos por unidad de tiempo en los *Indiv comp* que en los *Indiv coop.*

Dada la hipótesis sobre coordinación de esfuerzos en las tareas (hipótesis 6 y 6*a*) es de suponerse:

*Hipótesis 17.* Cuando la estructura de tarea es tal que la locomoción es posible sin que se produzcan signos observables, habrá mayor producción total de tales signos por unidad de tiempo en *Indiv coop* que en *Indiv comp.*

Si desde el punto de vista del comunicador puede considerarse la comunicación como locomoción o como medio de locomoción, el estado de receptividad, o sea, la disposición para ser alertado, en el receptor puede facilitar o impedir potencialmente la locomoción del comunicador. Dadas las hipótesis respecto a ayuda y obstrucción (hipótesis 5 y 5*a*), puede deducirse que:

*Hipótesis 18.* Habrá menos atención a la producción mutua de signos entre *Indiv comp* que entre *Indiv coop.*

Si la atención es condición para suscitar significados comunes, se deduce que:

*Hipótesis 19.* La producción de signos dará con menor frecuencia significados comunes entre *Indiv comp* que entre *Indiv coop.*

Incluso cuando se presta atención, quizá haya mayores probabilidades de distorsión por las comunicaciones en la situación competitiva, puesto que en esta situación la locomoción será para percibir en términos de sus efectos sobre la posición relativa, mientras que en la situación cooperativa la locomoción de cualquier individuo es posiblemente para ser percibida como resultado de la locomoción de otros. Consecuencia de tal diferencia es que las características expresivas de la producción de signos sea tal vez más significativa para *Indiv comp.* Un signo es expresivo cuando su producción es en sí signo para el intérprete de algo acerca del productor del signo.

*Hipótesis 20.* La significación común, incluso cuando la atención es óptima, será

menos prevalente entre *Indiv comp* que entre *Indiv coop.*

Dada la hipótesis de inducibilidad positiva, se deduce directamente que:

*Hipótesis 21.* Habrá más valoraciones comunes (aceptaciones y acuerdos mutuos) de comunicaciones por comunicadores y receptores entre *Indiv coop* que entre *Indiv comp.*

**Orientación.** Dada la hipótesis sobre comunicación, puede afirmarse que:

*Hipótesis 22. Indiv coop* tendrá más conocimientos sobre otros miembros activos que *Indiv comp.*

Según la definimos, la orientación de grupo existe hasta donde haya comunidad de percepción entre los miembros. Puede valorarse en relación a las metas, la posición en un momento dado, la dirección hacia la meta o los pasos dados para llegar a ésta. Dadas las hipótesis sobre comunicación e inducibilidad positiva, puede deducirse que:

*Hipótesis 23.* Habrá mayor orientación de grupo entre *Indiv coop* que entre *Indiv comp.*

**Productividad de grupo.** Dada la hipótesis sobre vigor de la motivación de grupo (hipótesis 14), si se asume que la locomoción será más rápida cuanto más fuerte sea la motivación, puede deducirse que:

*Hipótesis 24. Indiv coop* como grupo producirá más por unidad de tiempo que *Indiv comp* como grupo.

*Hipótesis 24a.* Le tomará menos tiempo a *Indiv coop* producir como grupo que a *Indiv comp* producir como grupo.

Supóngase que cualquiera de las afirmaciones siguientes, o todas ellas, están negativamente relacionadas con la productividad de grupo respecto a la calidad del producto: falta de orientación de grupo. Puede entonces decirse:

*Hipótesis 25.* La productividad cualitativa del *Indiv coop* como grupo será mayor que la del *Indiv comp* como grupo.

De conformidad con la hipótesis sobre comunicación y sobre inducibilidad positiva, con la suposición adicional de que los individuos situados en los diversos grupos tienen información y experiencia que pueden beneficiar a los otros, es posible deducir que:

*Hipótesis 26. Indiv coop* aprenderán más unos de otros que *Indiv comp.* (Desde luego, el *Indiv coop* con mayores conocimientos y experiencia aprenderá menos que el no tan bien informado *Indiv coop.)*

**Relaciones interpersonales.** De conformidad con la hipótesis sobre catexia (hipótesis 3 y 3*a*) se supone que las acciones de los miembros tendrán catexia más positiva entre *Indiv coop* que entre *Indiv comp.* También es de suponer que la fuente percibida de esas acciones adquirirá, en cierto grado, una catexia similar a la mantenida respecto a las acciones. De ello se desprende que:

*Hipótesis 27.* Habrá mayor amistad entre *Indiv coop* que entre *Indiv comp.*

Conforme a un razonamiento similar se deduce que se generalizará la catexia a los productos de las acciones conjuntas de los miembros y la persona; es decir, los productos del grupo. Por ello proponemos que:

*Hipótesis 28.* Valorarán más los productos del grupo *Indiv coop* que *Indiv comp.*

Si se definen las *funciones de grupo* como cualesquiera acciones con las que se busca aumentar la solidaridad de grupo, o mantener y regular el grupo, de modo que funcione suavemente, y si se afirma que las funciones de grupo se consideran una ayuda, conforme a la hipótesis sobre ayuda (hipótesis 5*a*) se deduce que:

*Hipótesis 29.* Habrá un porcentaje mayor de funciones de grupo entre *Indiv coop* que entre *Indiv comp.*

Si definimos *funciones individuales* como cualesquiera acciones del individuo no inmediatamente dirigidas a resolver una tarea y que no son funciones de grupo (acciones obstructivas, de bloqueo, agresivas o autodefensivas son funciones individuales), conforme a la hipótesis sobre obstrucción (hipótesis 5*a*) deducimos:

*Hipótesis 30.* Habrá mayor porcentaje de funciones individuales entre *Indiv comp* que entre *Indiv coop.*

De conformidad con la hipótesis sobre comunicación, se dedujo (hipótesis 22) que en el transcurso del tiempo los *Indiv coop* sabrían más que los *Indiv comp* sobre las actitudes de los miembros (activos). Conforme al mismo razonamiento, y suponiendo que la dificultad de comunicación respecto a este contenido es también mayor para *Indiv comp,* se deduce que:

*Hipótesis 31.* Debería ser más realista la percepción de las actitudes de los otros hacia

aspectos del funcionamiento propio en el grupo en *Indiv coop* que en los *Indiv comp.*

De conformidad con la hipótesis sobre inducibilidad también se deduce que:

*Hipótesis 32.* Las actitudes de cualquier individuo respecto a su funcionamiento en el grupo deberían ser más similares a las actitudes de los otros respecto a su funcionamiento entre *Indiv coop* que entre *Indiv comp.*

Conforme a la hipótesis 31 y a la hipótesis sobre catexia podemos deducir que los *Indiv coop* tienen un efecto favorable sobre los otros del grupo. De suponerse una *hostilidad autística,* es decir, que los impulsos hostiles, cuando la comunicación es reducida, tienden a crear la expectativa de una contrahostilidad, podemos demostrar:

*Hipótesis 33. Indiv coop* se verán más a sí mismos como causantes de efectos favorables sobre los miembros que los *Indiv comp.*

El término *actitud del otro generalizado* se refiere a una estructura interiorizada que se desarrolla como resultado de introyectar las actitudes mutuamente interactuantes de aquellos con quienes por lo común se está comprometido en un proceso social. De acuerdo con nuestra discusión anterior, queda claro que desarrollar la actitud de otro generalizado exige comunicación e inducibilidad positiva. Por ello se deduce que:

*Hipótesis 34.* Habrá incorporación de la actitud del otro generalizado en mayor grado en *Indiv coop* que en *Indiv comp.*

Para nuestros propósitos, el *sentimiento de obligación* hacia otros miembros será considerado una definición funcional del grado de actitud interna del otro generalizado.

**El concepto de grupo.** Para concluir este análisis teórico, sugerimos un nexo entre la conceptualización de la situación cooperativa y el concepto de *grupo.* Ofrecemos un nexo similar a ciertas proposiciones de Koffka (**3**) y Barnard (**1**).

Damos las siguientes definiciones:

1. Un grupo sociológico existe (tiene unidad) hasta donde los individuos que lo componen persigan metas promovedoramente interdependientes.
2. Un grupo psicológico existe (tiene unidad) hasta donde los individuos que lo componen consideren estar persiguiendo unas metas promovedoramente interdependientes.
3. Un grupo psicológico tiene cohesión en función directa de la fuerza de las metas consideradas promovedoramente interdependientes y del grado de interdependencia percibida.

Las definiciones siguientes son reformulaciones de las definiciones antes dadas desde el punto de vista de la membrecía:

*1a.* Los individuos o subunidades pertenecen a un grupo sociológico hasta donde busquen metas promovedoramente interdependientes.

*2a.* Los individuos o subunidades poseen membrecía en un grupo psicológico hasta donde consideren estar buscando metas promovedoramente interdependientes.

*3a.* Los individuos o subunidades poseen motivo de membrecía en un grupo psicológico en función directa de la fuerza de las metas consideradas promovedoramente interdependientes y del grado de interdependencia percibida.

Desde luego, la conceptualización de la situación cooperativa es idéntica a la definición de grupo social. Se deduce que de igualarse en otros aspectos *Indiv coop* e *Indiv comp, Indiv coop* poseerá mayor unidad como grupo psicológico que *Indiv comp.* Dadas las consideraciones lógicas y psicológicas ofrecidas antes, también se deduce que *Indiv coop* poseerá mayor unidad como grupo psicológico que *Indiv comp.* Como todas nuestras hipótesis son afirmaciones relativas, basadas en la suposición de que *Indiv coop* e *Indiv comp* se igualan en otros aspectos, es posible substituir *Indiv coop* con la frase *un grupo psicológico con mayor unidad* y substituir *Indiv comp* con la frase *un grupo psicológico con menos unidad.*

## PARTE II. ESTUDIO EXPERIMENTAL DE EFECTOS DE COOPERACIÓN Y COMPETICIÓN SOBRE EL PROCESO DE GRUPO

### El diseño experimental

Al preparar el experimento para probar nuestras hipótesis, fue necesario disponer de: *a)* sujetos inteligentes y razonablemente ajus-

tados que asistieran con regularidad a las sesiones experimentales por un periodo de tiempo; *b)* cierto grado de control sobre las metas por las que luchaban los sujetos (ser capaces, al manipular tales metas, de situar los sujetos en situaciones cooperativas o competitivas), y *c)* una situación fácilmente observable.

El curso un tanto no ortodoxo de introducción a la psicología, ofrecido por la Industrial Relations Section del Massachusetts Institute of Technology parecía llenar las condiciones necesarias. Mediante la excelente cooperación de la Industrial Relations Section fue posible hacer de las sesiones experimentales parte integrante del curso. Así se aseguró la asistencia regular. El control de calificaciones y tareas por parte del experimentador-instructor también proporcionó el necesario grado de control sobre las metas de los sujetos.

En la primera reunión de las varias secciones, se anunció que el departamento estaba interesado en investigar el curso y deseaba formar pequeñas secciones, compuestas de cinco estudiantes y un instructor. Dichas secciones, se reunirían una vez por semana, en substitución de las tres reuniones de una hora regularmente programadas. Nada se dijo de la investigación, excepto que su propósito era mejorar el curso. Se pidieron voluntarios y se obtuvieron más de cincuenta, número muy suficiente. Entonces se formaron con los voluntarios diez grupos tentativos conforme al tiempo de que disponían para las reuniones. Aunque esto limitaba mucho la posibilidad de casar personalidades y grupos, se pudo conservar cierta flexibilidad dado el gran traslapamiento de los horarios.

A todos los voluntarios se les administraron las siguientes pruebas: El estudio de reacción A-S, la prueba de vocabulario de extenso alcance y los cuestionarios ideológicos de la University of California. Conforme a esas pruebas y otros datos primarios sobre los individuos, se eliminaron como sujetos los estudiantes más desviados. Los horarios de los sujetos restantes no permitían cambios adicionales de sujetos de un grupo a otro.

El siguiente paso fue casar pares de grupos. Se dijo a cada grupo en su primera reunión: "Estarán constituidos como una junta de expertos en relaciones humanas. Como expertos, cada semana les presentaremos un problema sobre relaciones humanas. Es tarea suya analizar y discutir el problema y formular, en forma de carta, algunas recomendaciones escritas." A continuación se les daba un problema de relaciones humanas, relativo a la disciplina en un campo infantil. Se concedieron cincuenta minutos para discutir y escribir las recomendaciones. El experimentador calificaba a cada grupo mediante una escala de nueve puntos, de acuerdo con la productividad obtenida al discutir el problema. Después se apareaban los grupos según sus calificaciones, y mediante un procedimiento al azar se asignaba un grupo de cada par al tratamiento cooperativo y otro al tratamiento competitivo.

## PROCEDIMIENTOS EXPERIMENTALES

Se dieron al principio de la segunda reunión, a los grupos apropiados, instrucciones diseñadas para producir la situación cooperativa o la competitiva. Abajo se ofrecen las dos series de instrucciones.[3]

### Instrucciones para los grupos cooperativos

*Acertijos.* Cada semana se les dará un acertijo para resolver como grupo. Esas adivinanzas son realmente pruebas de su capacidad para pensar clara y lógicamente como grupo. Se evaluará su efectividad para manejar el problema comparándolos como grupo con otros cuatro grupos que también se enfrentarán al mismo problema. Se clasificará a cada uno de los cinco grupos. El grupo que muestre mayor efectividad al trabajar unido recibirá el grado 1, el siguiente en efectividad el grado 2 y el grupo menos efectivo el grado 5. Se promediarán los grados recibidos por cada grupo en los problemas semanales. Al terminar todo, podremos tener una buena idea de la capacidad de cada grupo para pensar clara y lógicamente.

Para motivarlos a dar su mejor esfuerzo, habrá una recompensa. Al grupo que obtenga el mejor promedio se le perdonará un trabajo semestral y recibirá automáticamente una *H* por ese trabajo. Es decir, si su grupo recibe el

[3] No se crearon mediante instrucciones situaciones cooperativa y competitivas "puras". Otras metas relacionadas con necesidades como el reconocimiento y la afiliación posibilitaron que estas instrucciones produjeran solo diferencias relativas de cooperación y competición.

grado más alto, todos ustedes recibirán automáticamente *H*.[4]

Como grupo darán una solución. Cuando hayan decidido como grupo que ya tienen la solución, háganmelo saber dándome por escrito su respuesta en la hoja respectiva.

*Problema de relaciones humanas.* Dos factores principales determinarán su calificación en este curso: *a)* el discutir en clase los problemas de relaciones humanas, y *b)* los trabajos escritos que entreguen periódicamente.

Determinaremos la calificación para las discusiones en clase del siguiente modo:

Cada semana se juzgarán y valorarán los planes o recomendaciones que el grupo haga como resultado de su discusión, comparándolos con los esfuerzos realizados por otros cuatro grupos similares. El grupo cuyas discusiones y recomendaciones sean juzgadas las mejores (por la calidad y la cantidad de ideas) se le dará el grado 1, el siguiente en calidad, el grado 2, y así por el estilo. El peor grupo tendrá el grado 5.

Cada miembro del grupo tendrá el grado que corresponda al grupo. Es decir, todos los miembros de un grupo recibirán el mismo grado, siendo determinado éste por la bondad de las discusiones y recomendaciones del grupo.

Se promediarán los grados recibidos semanalmente y se les usará para determinar qué parte de la calificación se basa en la discusión habida en clase.

Así, en realidad, deben ustedes considerar las discusiones de los problemas sobre relaciones humanas que se les presenten semanalmente, como prueba para determinar su grado o calificación como grupo de acuerdo con su habilidad para aplicar efectivamente su entendimiento a esos problemas. Recuerden, el grupo con discusiones y recomendaciones de mejor calidad y cantidad obtendrá la mayor calificación; el grupo cuyas discusiones y recomendaciones resulten peores, obtendrá la calificación más baja.

En esta reunión, y en todas ellas, deben considerarse ustedes una junta de expertos en relaciones humanas. Como tal, se les ha presentado el siguiente problema, que voy a leerles. Pueden ojear sus copias del problema según lo vaya leyendo si desean hacerlo. *(El experimentador leía en este momento el problema.)*

Se les concederán cincuenta minutos para discutir y escribir las recomendaciones. Deben escribir éstas en letras de molde, en esa forma que les he proporcionado.

Se les notificará cuando sólo les queden 20, 10 y 5 minutos.

[4] En el Massachusetts Institute of Technology una *H* significa la mayor calificación posible.

**Instrucciones para grupos competitivos**

*Acertijos.* Cada semana se les dará un acertijo para resolver como grupo. En realidad, esos acertijos son pruebas de su capacidad individual para pensar clara y lógicamente. Se clasificará la contribución que cada uno de ustedes haga para resolver el acertijo semanal, de modo que quien más contribuya a la solución tendrá grado 1; quien siga, grado 2, etcétera. Quien contribuya menos obtendrá grado 5. Se promediarán los grados que tenga cada uno de ustedes en los problemas semanales. Al terminarlos todos, deberemos tener una buena idea sobre la capacidad de cada individuo para pensar clara y lógicamente.

Para motivarlos a dar su mejor esfuerzo individual, ofreceremos una recompensa al individuo que obtenga el mejor promedio. Se le perdonará un trabajo semestral y obtendrá automáticamente una *H* por ese trabajo.

Deben dar una solución como grupo. Cuando hayan decidido como grupo que ya tienen la solución, háganmelo saber mediante su respuesta escrita en esta hoja.

*Problema de relaciones humanas.* Dos factores principales determinan su calificación en este curso: *a)* discutir en clase los problemas de relaciones humanas, y *b)* los trabajos escritos que entreguen periódicamente.

Se determinarán las calificaciones para las discusiones en clase del siguiente modo:

Cada semana se clasificarán las contribuciones que cada uno de ustedes haga al plan de recomendaciones que realice el grupo como resultado de la discusión, de modo que quien contribuya más (por la calidad y la cantidad de ideas) al plan del grupo obtendrá el grado 1, quien venga después obtendrá el grado 2, etcétera. Quien contribuya menos obtendrá el grado 5.

Se promediarán los grados que cada individuo obtenga de semana a semana y se les usará para decidir la parte de su calificación que se basa en la discusión de clase.

Así, deben ustedes considerar las discusiones de esos problemas de relaciones humanas presentados semanalmente como una prueba en la que se clasifica a cada uno de ustedes por su capacidad individual para aplicar efectivamente su entendimiento a esos problemas. Recuerden, quien contribuya más en calidad y cantidad a las discusiones y recomendaciones obtendrá las calificaciones mayores; quien menos contribuya, obtendrá las calificaciones más bajas.

En esta reunión, como en todas, deben considerarse ustedes una junta de expertos en relaciones humanas. Como tal, se les ha presentado el siguiente problema, que voy a leerles. Pueden mirar sus copias del problema, si así lo desean.

*(El experimentador lee en este momento el problema.)*

Se les concederá cincuenta minutos para discutir y escribir las recomendaciones. Deben escribirlas en letra de molde, en esta forma que les he proporcionado.

Se les notificará cuando sólo les quede un tiempo de 20, 10 y 5 minutos.

Se pidió la cooperación de los sujetos para no discutir los problemas y los procedimientos fuera de las reuniones de grupo. Se repitieron las mismas instrucciones en cada reunión de grupo. Hasta concluir el experimento se informó a los individuos en las situaciones cooperativa y competitiva sobre sus calificaciones semanales.

Durante las cinco semanas de experimentación cada grupo se reunió una vez a la semana, por un periodo de unas tres horas aproximadamente. El programa de la reunión era: *a)* el experimentador leía las instrucciones adecuadas para el acertijo; *b)* el grupo procedía a resolverlo; *c)* los estudiantes llenaban un breve cuestionario mientras los observadores realizaban varias clasificaciones; *d)* el experimentador leía las instrucciones apropiadas para los problemas de relaciones humanas; *e)* se le dio al grupo un periodo de cincuenta minutos para discutir y escribir las recomendaciones; *f)* después los estudiantes llenaban un extenso cuestionario; *g)* seguía un descanso de 10 a 15 minutos; *h)* el resto de las tres horas el experimentador aconsejaba, animaba la discusión activa mediante principios psicológicos como los implicados en la "teoría de la necesidad", el "nivel de aspiración" y el "conflicto". Cada uno de los diez grupos recibía las mismas instrucciones informales en cualquier semana.

Debe quedar claro que los varios grupos se dedicaban a discutir y resolver los acertijos y los problemas de relaciones humanas sin la participación del experimentador-instructor. Durante esas discusiones éste se sentaba a la mesa, con los otros observadores y funcionaba como uno más.

Debe subrayarse que las únicas diferencias introducidas por el experimentador-instructor en las reuniones de tres horas fueron las diferencias en las instrucciones leídas a los grupos cooperativos y competitivos. El experimentador-instructor trataba de crear una relación amistosa, informal e impersonal con todos los grupos.

**Los problemas.** Los antecedentes previamente explicados exigían usar los problemas de relaciones humanas como tareas de grupo. Además, y con propósitos comparativos, se pensó en que sería interesante confrontar los grupos con problemas de un tipo más bien diferente. Los problemas de relaciones humanas son tareas sin un criterio de locomoción objetivo claramente discernible. Son tareas en que el propio grupo, mediante el consenso, proporciona el criterio para juzgar la locomoción. Además es probable que el contenido de los problemas evoque sistemas de valores personales muy definidos. Por conveniencia, se eligieron los acertijos como contraste. Debido a sus soluciones objetivas (es decir, lógicamente demostrables), podía presentarse la locomoción sin el consenso del grupo. Desde luego, ello permitía relativamente más trabajo individual en los acertijos que en los problemas de relaciones humanas. La relativa falta de atingencia ideológica en el contenido de los acertijos también facilitaba el conflicto en los problemas de relaciones humanas.

Es posible que la secuencia en que se presentaron los problemas haya podido influir sobre los resultados obtenidos. Por consiguiente, se trató de controlar tal influencia. Dado el número limitado de sujetos y grupos disponibles, se decidió que un diseño latino sería lo más apropiado. Tal diseño permite variar sistemáticamente la secuencia de grupo en grupo en que se presentaron los distintos problemas. Permite eliminar con efectividad y estimar (por métodos estadísticos) el efecto de las diferencias entre los grupos, debido al efecto de la secuencia en que se presentan los problemas, y el efecto de los distintos tipos de problemas.

## Instrumentos de medición

**Instrumentos usados por los observadores.** En gran parte del experimento hubo cuatro observadores. Entre otras, se asignaron dos tareas importantes a los distintos observadores.

*Hoja para las observaciones de funciones.* Era tarea del observador categorizar cada participación de los miembros de acuerdo a: *a)* quién hablaba (o gesticulaba); *b)* a quién se dirigía la observación; *c)* la intención del participante, y *d)* lapso de la participación.

Se decidió arbitrariamente usar la *expresión* para definir una unidad de participación, exceptuando que si se presentaba nítidamente más de una función en cualquier expresión, se harían dos o más categorizaciones. Para dar posibilidades de análisis cruzado mediante otros instrumentos, se usó una nueva *hoja de funciones* para cada periodo de cinco minutos. Para facilitar la tabulación no se intentó retener la secuencia de expresiones o la unión "quién a quién".

Se dividieron en tres amplias agrupaciones las categorías usadas en la hoja de observaciones de funciones:[5]

Las *funciones de tarea* incluían participaciones dirigidas a la tarea confrontada por el grupo. Esas funciones tienen como propósito inmediato facilitar la solución del problema. Se incluyen en esta agrupación funciones como "iniciador-contribuyente", "dador de información", "planteador de la posición", "elaborador", "coordinador", "orientador", "crítico-evaluador", "vigorizador" y "buscador de información".

Las *funciones de grupo* incluían participaciones dirigidas al funcionamiento del grupo. Su propósito inmediato era mantener, fortalecer, regular o perpetuar el grupo. Se incluían funciones como "animador-recompensador", "armonizador-mediador", "buen miembro del grupo", "portero", "disponedor de estándar", "seguidor" y "observador de grupo".

Las *funciones individuales* incluían participaciones dirigidas a satisfacer las necesidades individuales de los participantes. Su propósito inmediato era lograr una meta individual en el sentido de que la satisfacción buscada por el participante no puede ser compartida con otros, sea en su totalidad o de la misma forma. Se agrupan aquí funciones tales como "don Juan", "buscador de simpatías", "agresor", "dominador", "obstructor", "buscador de reconocimiento", "autodefensor" y "autobservador".

Se entrenó al observador que usaba este instrumento por unas treinta horas antes de que observara las reuniones del grupo experimental.

*Las escalas de calificación general.* Son una serie de escalas de nueve puntos tasadas por cada observador al final de cada problema. Abarcaban cosas como productividad de la discusión de grupo, orientación de grupo, egocentrismo, implicación, dificultades de comunicación, atención y aceptación-rechazo. Pueden aplicarse todas las escalas de calificación a la discusión completa de cualquier problema determinado.

Al tomar en cuenta las distintas tasaciones, debe recordarse que fue imposible mantener estándares absolutos. Las calificaciones más o menos presuponen un estándar de juicio basado en la experiencia adquirida con grupos de estudiantes de introducción a la psicología. Así, ante todo se hará hincapié en la dirección de las diferencias obtenidas, más bien que en el tamaño de las diferencias entre los dos tipos de grupos.

Los resultados en sí dan pruebas *prima-facie* de que los instrumentos de observación resultan bastante confiables para muchos de nuestros propósitos. Sin embargo, no puede determinarse directamente de los resultados la validez de las observaciones y las calificaciones. Una de las primeras preguntas que pueden plantearse respecto a la validez de las observaciones se refiere a una posible desviación entre los observadores. Así, de estar éstos dispuestos a considerar los grupos cooperativos como mejores que los competitivos, cualesquiera resultados significativos podrían reflejar esta predisposición, más bien que las diferencias reales.

No hay modo sencillo de asegurar que los observadores no tengan esas predisposiciones. Sin embargo, dos tipos de pruebas nos hacen creer que los observadores no desviaron sus observaciones conforme a cualesquiera preconcepciones sobre cooperación y competición:[6] *a)* los observadores dieron afirmaciones improvisadas respecto a que, si se les permitía tener en mente las instrucciones, tendrían un mejor marco de referencia interpretativa para sus observaciones; *b)* el segundo tipo de pruebas es indirecto pero, no obstante, muy convincente. Los datos obte-

[5] Este autor, junto con las personas del proyecto de investigación, elaboró esta clasificación. También la usó el National Training Laboratory in Group Development y fue base para un artículo que apareció bajo los nombres de Benne y Sheats (2). Véase en el artículo de Benne y Sheats una descripción más completa de este sistema de clasificación.

[6] Nunca informó el experimentador a los observadores de las hipótesis que se investigaban.

nidos de los sujetos concuerdan por completo con los resultados de los datos reunidos por los observadores. Como no hay razones para sospechar una desviación en los sujetos (no sabían de qué trataba el experimento), ello indica una falta de desviación en los observadores.

**Instrumentos usados por los sujetos.** 1. El cuestionario semanal. En cada reunión, tras de discutir los problemas de relaciones humanas, los sujetos llenaban un cuestionario. Los ítemes de éste consistían en su mayoría de escalas de calificación que más o menos coincidían con las escalas de calificación general de los observadores. Además de escalas de atención, dificultades de comunicación y aceptación-rechazo, los sujetos tasaban el interés, el sentimiento de grupo, el grado de cooperación en el grupo, la productividad del grupo, la productividad individual y la anticipación de las reacciones de los otros a las contribuciones propias.

2. El cuestionario posexperimental.[7] Una semana después de haberse reunido el último grupo experimental, los sujetos llenaron un amplio cuestionario que incluía una gama de temas. El cuestionario intentaba tocar cosas como: *a)* cuándo se aprendían el primero y el último nombre; *b)* grado y tipos de actividades sociales a que se dedicaban los miembros fuera de las horas de clase; *c)* reacciones a las reuniones de grupos pequeños, al instructor y al curso; *d)* la importancia de distintos factores para motivar en los sujetos el logro durante la solución de problemas; *e)* reacción al sistema de calificación, y *f)* reacción a ser observado.

## RESULTADOS EXPERIMENTALES

**Efectividad de las instrucciones.** Tal vez sea importante empezar preguntando las reacciones de los sujetos a las dos series diferentes de instrucciones. Claro, si las instrucciones "no llegan", es razonable poner en duda su eficacia como instrumento para producir diferencias.

En respuesta a la pregunta (D) [8] "describir el método con que se les califica en los problemas de relaciones humanas", todos los sujetos respondieron con una descripción apropiada. Es decir, cada sujeto entendió y recordó las partes esenciales de las instrucciones.

En respuesta a la pregunta (D): "De tener completa libertad de escoger el método para calificar la discusión de clase, ¿cuál habría preferido?", se obtuvieron los siguientes resultados:

| *Método preferido de calificación* | *Cooperativo* | *Competitivo* | *Sin preferencia* |
|---|---|---|---|
| *Indiv coop* | 11 | 6 | 2 |
| *Indiv comp* | 6 | 11 | 3 |

Aun suponiendo que esas diferencias no existieron al comenzar el experimento, puede deducirse que, más o menos, el mismo porcentaje de individuos se sintieron satisfechos con el método de calificación al que se vieron expuestos.

Es claro, pues, que las instrucciones sí "llegaron" a los sujetos en ambos tipos de grupos y, de tal modo, que parecieron satisfactorias a aproximadamente el mismo porcentaje en ambos grupos.

**Interdependencia percibida.** La hipótesis 1 afirma que *Indiv coop* se considerarán a sí mismos como más promovedoramente interdependientes que *Indiv comp*. En la tabla 1 se ofrecen algunos datos relevantes.

Los observadores tasaron el interés por el grupo (sentimiento de nosotros) considerablemente mejor en los grupos cooperativos en los acertijos y en los problemas de relaciones humanas. Las tasas de los sujetos, en el cuestionario dedicado a los problemas de relaciones humanas, aportaron los mismos resultados. *Indiv coop* se dieron crédito por más "sentimiento de grupo" que *Indiv comp.* Esas diferencias respecto al interés por el grupo y al sentimiento por el grupo son sig-

[7] Debido a circunstancias inevitables, sólo se dio este cuestionario a cuatro grupos cooperativos, con un total de 19 sujetos, y cuatro grupos competitivos, con un total de 20 sujetos.

[8] De este momento en adelante, (A) se referirá a las *escalas de calificación generales;* (B) a la *hoja de observaciones de funciones;* (C) al *cuestionario semanal* resuelto por los sujetos, y (D) al *cuestionario posexperimental.*

TABLA 1. *Diferencias entre grupos cooperativos y competitivos respecto a datos relevantes de las hipótesis de interdependencia promotora percibida y restrictiva percibida* [a]

| Variable | Tipo de problema | Total | |
|---|---|---|---|
| | | *P dif* | *p* |
| Centrado en el grupo (A) | R.H. | +2.98 | 0.001 |
| Centrado en el grupo (A) | A | +2.54 | 0.001 |
| Sentimiento de grupo (C) | R.H. | +1.20 | 0.01 |
| Competición (C) | R.H. | −0.37 | [b] |
| Deseo de aventajar a otros (D) | R.H. | −2.30 | 0.03 |
| Deseo de aventajar a otros (D) | A | −2.20 | 0.01 |

[a] Se usan los siguientes símbolos en las distintas tablas: A = acertijos; R.H. = problemas de relaciones humanas; (A), (B), (C), (D) = intrumentos de medición (véase nota 8 de pie de página 515); *P dif* total = promedio de las diferencias (cooperativas menos competitivas) entre cada uno de los cinco grupos apareados para cada uno de las cinco semanas experimentales. El signo más indica que los grupos cooperativos tienen más variable que los competitivos. *p* total = el valor *p* obtenido de combinar los valores *p* para cada uno de los cinco pares. Solo se dan valores combinados cuando la dirección de las diferencias para los cinco pares es igual a la del promedio total de diferencia.

[b] Las diferencias para tres de los pares llevan la misma dirección que la diferencia total promedio; esas diferencias tienen valores *p* de 0.01, 0.01 y 0.13 respectivamente. Las diferencias tienen valores *p* de 0.14 y 0.23.

nificativas a nivel 1% en acertijos y en problemas de relaciones humanas. Así, las pruebas apoyan la primera parte de la hipótesis (interdependencia promovedora percibida).

Las mismas pruebas apoyan en parte la segunda parte de la hipótesis *(Indiv comp* se considerarán más restrictivamente interdependientes que *Indiv coop)*. Así, los observadores consideraron a los miembros del grupo competitivo como más centrados en el yo. De igual modo, *Indiv comp* se tasaron a sí mismos como más orientados al yo que los *Indiv coop*. Sin embargo, "la interdependencia restrictiva percibida" también incluye, además del "centrismo en el yo", la versión de "Yo" contra "los otros". Para medir tal componente, se preguntó a los sujetos (C), respecto a los problemas de relaciones humanas, "¿cuán competitivo se sintió usted respecto a los otros miembros de su grupo durante la discusión?".

Los resultados aquí obtenidos no son muy definitivos, aunque tienden a apoyar la hipótesis (véase tabla 1, competición). Acaso la falta de resultados nítidos refleje las diferentes interpretaciones dadas a la palabra *competición* por los *Indiv coop*. Apoya tal interpretación, que cuando se expresó la pregunta: "¿cuánto desea usted superar a los otros?", en el cuestionario posexperimental, se obtuvieron diferencias significativas en la dirección prevista.

Para resumir, los datos apoyan las predicciones de que la interdependencia promovedora percibida será mayor entre *Indiv coop* y que la interdependencia restrictiva percibida será mayor entre *Indiv comp.*[9]

**Organización.** *Coordinación de esfuerzos.* La hipótesis 6 afirma que habrá mayor grado de coordinación de esfuerzos y que la coordinación se presentará con mayor frecuencia entre *Indiv coop* que entre *Indiv comp*. La tabla 2 ofrece las pruebas respectivas.

Los observadores juzgaron que los grupos cooperativos trabajan juntos con mayor frecuencia (A) y están más coordinados (A) que los grupos competitivos. En respuesta a la pregunta (C): "¿Cuán cooperativamente trabajó el grupo en este problema?", las tasas de *Indiv coop* indicaron mayor unidad que las tasas de *Indiv comp.*

[9] Supusimos en la discusión teórica que *Indiv coop* tiene mayor unidad como *grupo sociológico* que *Indiv comp*. También se definieron como funciones directas del grado de interdependencia promovedora percibida la *unidad psicológica como grupo*, la *cohesión de un grupo* y la *fuerza de los motivos de membrecía*. Así, es posible expresar de modo más general los resultados. Los datos apoyan la hipótesis de que un grupo sociológico con mayor unidad posee mayor unidad psicológica que un grupo sociológico con menos unidad. En comparaciones adicionales entre *Indiv coop* e *Indiv comp* debe tomarse en cuenta la posibilidad de hacer afirmaciones similares más generales.

**TABLA 2.** *Diferencias entre grupos cooperativos y competitivos en datos relevantes de la hipótesis sobre coordinación de esfuerzos*

| *Variable* | *Tipo de problema* | *Total* | |
|---|---|---|---|
| | | *P dif* | *p* |
| Trabajar juntos (A) | R.H. | +2.42 | 0.001 |
| Trabajar juntos (A) | A | +2.68 | 0.001 |
| Grado de coordinación (A) | R.H. | +2.62 | 0.001 |
| Grado de coordinación (A) | A | +2.57 | 0.001 |
| Cooperación de grupo (C) | R.H. | +1.18 | 0.001 |

Así, los datos apoyan casi definitivamente la hipótesis de coordinación.

*Homogeneidad de participación.* La hipótesis 7 afirma que habrá menos homogeneidad respecto al grado de contribución entre *Indiv coop* que entre *Indiv comp.* Los datos ofrecidos en la tabla 3 presentan las pruebas referentes a tal hipótesis. Se ha usado como medida de homogeneidad la variación en el grado de contribuciones hechas por los miembros. Las diferencias entre variaciones de grupos apareados entraron entonces como puntuaciones en el rectángulo latino y se hicieron los acostumbrados tratamientos estadísticos.

Los datos apoyan la hipótesis, aunque los resultados no son definitivos. Tanto en los acertijos como en los problemas de relaciones humanas existe mayor homogeneidad de participación dentro de los grupos competitivos. Cuatro de los cinco pares en problemas de relaciones humanas y los cinco pares en acertijos siguen la dirección predicha por la hipótesis.

Algunos datos adicionales directamente relevantes a la hipótesis fundamental de la substituibilidad dan apoyo extra a la hipótesis. En el cuestionario semanal se pidió a los sujetos indicar sus razones para no ofrecer sugerencias o ideas a la discusión de grupo. De las razones comprobadas por *Indiv coop,* 47% caían en la categoría de "alguien había dicho casi la misma cosa"; en los *Indiv comp,* 33% opinaban así.

Aunque los resultados no son definitivos, recibe apoyo la hipótesis de que habrá más homogeneidad en el grado de participación entre *Indiv comp* que entre *Indiv coop.*

*Especialización.* Una inspección rápida de los datos reunidos en las hojas de observación de funciones revelaron una baja confiabilidad en los datos necesarios para probar la hipótesis 8 (especialización respecto a la función). En las pruebas estadísticas realizadas los datos no revelaron una significación nítida (aunque, en promedio, hay mayor especialización de funcionamiento dentro de los grupos cooperativos que en los competitivos respecto a todas las funciones).

Las pruebas relevantes a la especialización respecto al contenido o a la actividad (hipótesis 9) son mucho más claras; en la tabla 4 se presentan los datos. Los resultados indican definitivamente que, respecto al trabajo de escribir la carta de recomendación, pedida en los problemas de relaciones humanas, hubo significativamente más ejemplos de división de la tarea en los grupos cooperativos. En-

**TABLA 3.** *Diferencias de homogeneidad en el grado de participación entre grupos cooperativos y competitivos*

| *Variable* | *Tipo de problema* | *Total* | |
|---|---|---|---|
| | | *P dif* | *p* |
| Homogeneidad de participación (B) | R.H. | −2593 | [a] |
| Homogeneidad de participación (B) | A | −518 | 0.16 |

[a] Las diferencias de cuatro pares siguen la misma dirección que la diferencia total media; esas diferencias tienen valores *p* de 0.005, 0.07, 0.13 y 0.67 respectivamente. El par que va en dirección opuesta tiene un valor *p* de 0.16.

**TABLA 4.** *Número promedio de personas simultáneamente dedicadas a escribir recomendaciones para los diferentes problemas de relaciones humanas en grupos cooperativos y competitivos*

| | *Barbería* | *Engaño* | *T.B. II vet.* | *Trabajadores negros* | *Supervisores*[a] |
|---|---|---|---|---|---|
| Coop[b] | 1.8 | 2.4 | 2.0 | 2.8 | 2.8 |
| Comp | 1.2 | 1.0 | 1.2 | 1.8 | 1.2 |

[a] En todos los problemas, excepto el de los supervisores, sólo tres personas pudieron escribir simultáneamente; en aquél, cuatro personas pudieron escribir simultáneamente.
[b] En ninguna de las 25 sesiones experimentales apareadas hubo más miembros simultáneamente dedicados a escribir en un grupo competitivo que en un grupo cooperativo. En dieciséis de las sesiones hubo más miembros de grupos cooperativos dedicados a escribir simultáneamente; en las restantes nueve sesiones no hubo diferencias entre los grupos apareados.

frentados al problema de logro con un tiempo limitado, los miembros cooperativos pudieron organizarse para no duplicar unos los esfuerzos de otros. Substituirse entre sí permitió a los miembros dividir el trabajo en diferentes aspectos y dar posibilidad a distintos miembros de trabajar simultáneamente en esos componentes. En la situación competitiva, el procedimiento de escribir cayó por lo general en dos extremos: *a)* Se asignaba la tarea a una persona, por lo común de conformidad con un programa de rotación, y los otros miembros tomaban parte activa en supervisar el escrito. Se consideraba camino adecuado el poner por escrito las ideas; así, todos estaban activamente dedicados a lo escrito. Como el número de páginas, siempre inferior a cinco, evitaba la posibilidad de cualquier compromiso —"cada uno redactaremos una"— fue necesario que todos se centraran en la misma actividad. En consecuencia, fue raro que dos miembros escribieran simultáneamente. Cuando en los grupos competitivos se ven dos o más redactores, su tiempo de escritura no se traslapa demasiado. *b)* Un miembro consciente tomó la forma y escribió recomendaciones, mientras los otros discutían. Quienes discutían no mostraron interés por lo escrito y nunca lo examinaron, pues dirigieron toda su atención a la discusión. Se consideró lo escrito como más o menos inconducente, que debería manejar un alma responsable. No se le consideraba un camino necesario. Por ello, era perfectamente permisible que quien lo deseara tomara a su cargo la función de escribir.

**Motivación.** La hipótesis 12 afirma que las direcciones de las fuerzas ejercidas sobre *Indiv coop* deberían ser más similares que las direcciones de las fuerzas ejercidas sobre *Indiv comp.* De ser correcta la hipótesis,

**TABLA 5.** *Diferencias entre grupos cooperativos y competitivos en datos relevantes para las hipótesis de motivación*

| *Variable* | *Tipo de problema* | *Total* | |
|---|---|---|---|
| | | *P dif* | *p* |
| Efecto de las ideas ajenas (C) | R.H. | +0.78 | 0.001 |
| Presión de logro (A) | R.H. | +1.00 | 0.01 |
| Presión de logro (A) | A | +0.49 | [a] |
| Fuerza de motivación de logro (D) | R.H. | +0.83 | 0.01 |
| Fuerza de motivación de logro (D) | A | +0.20 | n/sig |
| Implicación (A) | R.H. | +0.15 | n/sig |
| Implicación (A) | A | +0.23 | n/sig |
| Interés (C) | R.H. | −0.10 | n/sig |

[a] Las diferencias en cuatro de los cinco pares van en la misma dirección que las diferencias medias; esas diferencias tienen valores *p* de 0.04, 0.13, 0.24 y 0.68. El valor *p* para el par que va en dirección opuesta es de 0.66.

debería haber mayor velocidad de locomoción en los grupos cooperativos. Abajo se presentan los datos sobre locomoción bajo el encabezado de *Productividad.* Los datos dan bastante apoyo a la hipótesis.

La validez de la hipótesis presupone la validez de la hipótesis fundamental respecto a la inducibilidad positiva. Son relevantes las siguientes preguntas (C): "¿Cómo reaccionó usted ante las sugerencias o a las ideas de los otros?" "¿Con cuánta frecuencia lo que otros decían afectaba su modo de pensar o de reaccionar?" La tabla 5 indica que *Indiv coop* fueron a menudo más afectados por las ideas de otros que *Indiv comp.* Además, la tabla 7 indica que *Indiv coop* se mostraban notablemente más dispuestos y flexibles hacia las ideas propuestas por otros. Esas dos series de hechos proporcionan apoyo directo a la hipótesis fundamental respecto a la inducibilidad positiva, e indirecto respecto a la hipótesis 12.

Dada la hipótesis 13, se predeciría más presión de logro en los grupos cooperativos que en los competitivos. Las tasas de los observadores y de los sujetos producen diferencias significativas en la dirección predicha para el problema de relaciones humanas. La dirección de las diferencias obtenidas en los acertijos se alinea con la hipótesis, pero el grado de diferencia no es significativo.

La hipótesis 15 afirma que no hay nada inherente en las situaciones cooperativas o competitivas que pudiera producir diferencias en el vigor de la fuerza que actúa sobre los individuos en las dos situaciones. Se considera el *interés* o el *compromiso* como una medida funcional de las fuerzas atingentes totalmente de ubicación. Los datos ofrecidos en la tabla 5 no proporcionan bases claras para rechazar la hipótesis. Fueron insignificantes las diferencias entre grupos cooperativos y competitivos respecto al compromiso o al interés en los problemas.

**Comunicación.** Las hipótesis 16 y 17 dicen que el volumen de participación de los grupos cooperativos, en contraste con los competitivos, será menor (hip. 16) en los problemas de relaciones humanas y (hip. 17) mayor en los acertijos. Se presentan en la tabla 6 los datos pertinentes.

Los observadores tasaron significativamente menos dificultades de comunicación entre *Indiv coop* que entre *Indiv comp* en los problemas de relaciones humanas y en los acertijos. Los sujetos aportan pruebas adicionales de apoyo a la hipótesis 19. En respuesta a la

**TABLA 6.** *Diferencias en el volumen de participación, la atención y las dificultades de comunicación en grupos cooperativos y competitivos*

| *Variable* | *Tipo de problema* | *Total* | |
|---|---|---|---|
| | | *P dif* | *p* |
| Volumen de participación[a] (B) | R.H. | −22.8 | [b] |
| Volumen de participación (B) | A | +118 | 0.001 |
| Atención (A) | R.H. | +1.04 | 0.01 |
| Atención (A) | A | +1.50 | 0.001 |
| Atención (C) | R.H. | +0.42 | [c] |
| Dificultades de comunicación (A) | R.H. | −1.94 | 0.001 |
| Dificultades de comunicación (A) | A | −1.39 | 0.01 |
| Dificultades de comunicación con otros (C) | R.H. | −0.81 | 0.001 |
| Dificultades de entender a los otros (C) | R.H. | −0.67 | 0.001 |

[a] *Volumen de participación* significa el número total de participaciones por 45 minutos. Así, todos los volúmenes de participación quedan igualados por una unidad de tiempo constante.
[b] Las diferencias en los tres pares llevan la misma dirección que la diferencia promedio total; esas diferencias tienen valores *p* de 0.007, 0.06 y 0.20. Los otros dos pares van en dirección opuesta; esas diferencias tienen valores *p* de 0.12 y 0.73.
[c] Las diferencias de tres partes llevan la misma dirección de la diferencia promedio total; esas diferencias tienen valores *p* de 0.03, 0.04 y 0.72. Los otros dos pares, en dirección opuesta, tienen ambos valores *p* de 0.83.

**TABLA 7.** *Diferencias entre grupos cooperativos y competitivos respecto a los datos relevantes para las hipótesis sobre evaluaciones comunes de comunicación*

| *Variable* | *Tipo de problema* | *Total* | |
|---|---|---|---|
| | | *P dif* | *p* |
| Se aceptan las ideas de otros (A) | R.H. | +1.80 | 0.001 |
| Se aceptan las ideas de otros (A) | A | +0.95 | 0.01 |
| Acuerdo con otros (C) | R.H. | +0.81 | 0.001 |
| Acuerdo de los otros (C) | R.H. | +0.61 | [a] |
| Seguidor (B) | R.H. | +4.34 | 0.01 |
| Seguidor (B) | A | +2.05 | 0.25 |
| Evaluador-crítico (B) | R.H. | −3.36 | 0.04 |
| Evaluador-crítico (B) | A | −0.95 | n/sig |

[a] Las diferencias, en cuatro de los cinco pares, siguen la dirección de la diferencia total media; esas diferencias tienen valores *p* de 0.01, 0.02, 0.04 y 0.38. El otro par, en dirección opuesta, tiene valor *p* de 0.92.

pregunta (C): "¿Creyó hallar dificultades para hacer llegar sus ideas a los otros?", las tasas de *Indiv coop* expresaron significativamente menos dificultad que las tasas de *Indiv comp.* Se obtuvieron los mismos resultados en las respuestas a la siguiente pregunta (C): "¿Creyó hallar dificultades al tratar de comprender lo que otros decían?" Así, los sujetos competitivos experimentaron más dificultades respecto a la dispersión del significado común tanto en el papel de comunicador como en el de receptor.

La hipótesis 21 expone que habrá más evaluaciones comunes de comunicación en los grupos cooperativos que en los grupos competitivos. En la tabla 7 se presentan las pruebas de esa hipótesis.

Los observadores tasaron mayor aceptación de las ideas ajenas en los grupos cooperativos que en los grupos competitivos en ambos tipos de tareas. Las tasas de los sujetos también apoyan mucho la hipótesis. En respuesta a la pregunta (C): "¿Cómo reaccionó a las sugerencias de otros?", y "¿Cómo tendían los otros a reaccionar a las ideas y sugerencias de usted?", las tasas de *Indiv coop,* en contraste con las de *Indiv comp,* indican significativamente más acuerdo con las ideas y con las sugerencias de otros y más percepción del acuerdo en los otros miembros del grupo.

Dos categorías de las hojas de observación de funciones, "evaluador-crítico" y "seguidor", también proporcionan datos pertinentes, aunque debe recordarse que ambas categorías pueden contener algunos ítemes no específicamente relacionados con la noción de *avalúo común.* Así, "evaluador-crítico" probablemente contiene ciertos ítemes que son evaluaciones positivas y "seguidor" incluya ciertos ítemes que connotan comprensión, pero no necesariamente acuerdo. No obstante, en ambas categorías hay diferencias significativas entre los grupos cooperativos y los competitivos, en los problemas de relaciones humanas, en dirección de la hipótesis. Las diferencias respecto a los acertijos siguen la dirección predicha, pero no tienen importancia.

**Orientación.** La hipótesis 23 dice que habrá mayor percepción común respecto a la posición y dirección de la meta entre *Indiv coop* que entre *Indiv comp.* En la tabla 8 se presentan los datos pertinentes.

De acuerdo con las tasas de los observadores, los grupos cooperativos estaban significativamente más orientados ("conscientes de dónde están y a dónde van") en ambos tipos de tareas, que los grupos competitivos. La hipótesis también recibe apoyo indirecto de las tasas de los observadores, que mencionan a los grupos cooperativos como signi-

**TABLA 8.** *Diferencias en el grado de orientación y en el orden entre grupos cooperativos y competitivos*

| *Variable* | *Tipo de problema* | | *Total* |
|---|---|---|---|
| | | *P dif* | *p* |
| Orientación (A) | R.H. | +1.70 | 0.001 |
| Orientación (A) | A | +1.92 | 0.01 |
| Orden (A) | R.H. | +1.99 | 0.001 |
| Orden (A) | A | +1.96 | 0.001 |

**TABLA 9.** *Diferencias entre grupos cooperativos y competitivos según varias medidas de productividad*

| *Variable* | *Tipo de problema* | *Total* | |
|---|---|---|---|
| | | *P dif* | *p* |
| Productividad de la discusión (A) | R.H. | +1.86 | 0.001 |
| Productividad de la discusión (A) | A | +1.90 | 0.01 |
| Comprensión de la discusión (A) | R.H. | +1.25 | 0.001 |
| Comprensión de la discusión (A) | A | +1.72 | 0.02 |
| Tiempo por solución | A | −7.35 minutos | 0.01 |
| Número de palabras en producto escrito | R.H. | +299 palabras | 0.001 |
| Productividad individual promedio (A) | R.H. | +0.15 | n/sig |
| Productividad individual promedio (A) | A | +0.58 | 0.07 |
| Se aprende de la discusión (C) | R.H. | +0.25 | [a] |
| Calificaciones en trabajo semestral | | +2.85 | 0.18 |

[a] Las diferencias, en tres pares, siguen la dirección de la diferencia total promedio; esas diferencias tienen valores *p* de 0.07, 0.07 y 0.39. Los dos pares en dirección opuesta tienen valores *p* de 0.30 y 0.45.

ficativamente más ordenados y sistemáticos en su enfoque de los distintos problemas.

**Productividad.** La hipótesis 24 expone que, como la velocidad de locomoción será mayor en los grupos cooperativos, la productividad cuantitativa por unidad de tiempo será menor en los grupos competitivos. Las pruebas de la tabla 9 dan sorprendente apoyo a esto. Los grupos cooperativos resolvieron los acertijos con mayor rapidez que los grupos competitivos y también produjeron más acerca de los problemas de relaciones humanas (se toma como medida tosca de la cantidad de productividad el número de palabras escritas en las recomendaciones).

La hipótesis 25 dice que la productividad cualitativa será mayor en los grupos cooperativos. Claro apoyo recibe esta hipótesis de las tasas de los observadores sobre la discusión de productividad (tabla 9) y de quienes juzgaron las recomendaciones escritas para los problemas de relaciones humanas (tabla 10). De acuerdo con las tasas de los observadores, las discusiones de los grupos cooperativos no sólo produjeron ideas más fructíferas para manejar el problema que se les diera, sino que también sus discusiones de grupo mostraron mayor comprensión y entendimiento de la naturaleza del problema en estudio. Esas diferencias respecto a la productividad y la comprensión del grupo son significativas en ambos tipos de tareas.

No debe confundirse con productividad de grupo la productividad individual promedio. Las tasas de productividad de grupo se refieren a las ideas sobre las que hubo acuerdo y que se aceptaron como base de acción para el grupo. Las tasas de productividad individual promedio no manifiestan diferencias significativas para los grupos cooperativos y competitivos en los problemas de relaciones humanas. En los acertijos hay una diferencia casi significativa en favor de *Indiv coop.* Tal vez explique el primer resultado el que la mayor comunicación dentro de los grupos cooperativos signifíca que los individuos abandonan los callejones sin salida con mayor rapidez.

La tabla 10 ofrece las tasas de cada grupo para cada uno de los cinco problemas diferentes, hechas por tres jueces distintos. Aunque es evidente la considerable no confiabilidad de las tasas, también está claro que, a pesar de ello, existen diferencias significativas entre los grupos cooperativos y competitivos apareados.

La hipótesis 26 asevera que *Indiv coop* aprenderán más unos de otros que *Indiv comp.* El tabla 9 indica que los miembros del grupo cooperativo, en tres de los cinco pares, tasaron haber aprendido más al discu-

TABLA 10. *Datos relevantes para las hipótesis de que la productividad cualitativa será mayor en los grupos cooperativos*

| *Tres jueces correlacionan las tasas de producto de grupo* | | | |
|---|---|---|---|
| Jueces 1 y 2 | Jueces 1 y 3 | Jueces 2 y 3 | Promedio de correlaciones |
| 0.42 | 0.46 | 0.61 | 0.50 |

*Diferencias entre grupos cooperativos y competitivos respecto a la media de las tasas de los jueces*

| | Total | Par 1 | Par 2 | Par 3 | Par 4 | Par 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *P dif.* | + 2.04 | | | | | |
| *p* | 0.001 | 0.02 | 0.001 | 0.54 | 0.01 | 0.05 |

tir los problemas de relaciones humanas que los miembros competitivos, al tasarse a sí mismos.

Se obtiene el mismo tipo de resultados al examinarse las calificaciones alcanzadas por individuos expuestos a cada una de las condiciones experimentales. Las calificaciones tomadas en cuenta fueron las obtenidas en el trabajo para el primer semestre que todos los sujetos entregaron. La fecha de entrega era la última semana del experimento. El análisis estadístico revela que las diferencias siguen la dirección predicha, pero que no son estadísticamente significativas.

Así, las hipótesis que predicen mayor productividad de grupo en los grupos cooperativos han recibido mucho apoyo de los datos, pero las pruebas respecto a la hipótesis que predice mayor aprendizaje en *Indiv coop* están lejos de ser conclusivas. Debe indicarse que la discusión ocurrió al principio mismo de un curso de introducción a la psicología. Tal vez en esa temprana etapa los sujetos no estaban particularmente dispuestos a los cambios cognoscitivos inducidos por los compañeros en ninguna de las dos condiciones.

**Relaciones interpersonales.** Dada la hipótesis fundamental sobre catexia, se dedujo que *Indiv coop* mostrarían mayor amistad entre sí, en las reuniones de grupo, que *Indiv comp.* (hip. 27). En la tabla 11 se dan los datos pertinentes.

Las tasas de los observadores revelan en *Indiv coop* una amistad más significativa que en *Indiv comp* durante las discusiones de

TABLA 11. *Diferencias entre grupos cooperativos y competitivos por la amistad y otros datos relacionados*

| *Variable* | *Tipo de problema* | *Total* | |
|---|---|---|---|
| | | *P dif* | *p* |
| Amistad (A) | R.H. | +1.26 | 0.001 |
| Amistad (A) | A | +0.89 | 0.01 |
| Cuán buenas fueron las contribuciones de los otros (C) | R.H. | +0.70 | [a] |
| Animador (B) | R.H. | +0.96 | [b] |
| Animador (B) | A | +0.20 | n/sig |
| Agresor (B) | R.H. | −1.16 | 0.01 |
| Agresor (B) | A | −0.64 | n/sig |
| Tiempo necesario para aprender apellidos (D) | | −0.20 | 0.06 |
| Correlación al deletrear apellidos (D) | | +5.3 | 0.11 |

[a] Las diferencias, en cuatro pares, siguen la misma dirección de la diferencia promedio total; esas diferencias tienen valores *p* de 0.005, 0.01, 0.01 y 0.07. El otro par, en dirección opuesta, tiene un valor *p* de 0.87.

[b] Las diferencias para cuatro pares siguen la misma dirección que la diferencia promedio total; esas diferencias tienen valores *p* de 0.001, 0.18, 0.57 y 0.62. El otro par tiene un valor *p* de 0.57.

ambos tipos de problemas. La hipótesis recibe apoyo adicional de observarse las funciones durante la discusión de los problemas de relaciones humanas. Hubo mayor porcentaje de estímulos o recompensas en los grupos cooperativos, y una proporción significativamente mayor de observaciones agresivas en los grupos competitivos. Los acertijos ofrecen una frecuencia tan baja de todas las funciones emocionalmente cargadas, que no pudieron establecerse diferencias significativas entre los grupos.

Al responder a la pregunta (C): "¿Qué tan buenas fueron las contribuciones de los otros?", los sujetos cooperativos tasaron las contribuciones ajenas mejor que los sujetos competitivos. Tal resultado también puede indicar mayor catexia positiva entre *Indiv coop.*

La siguiente pregunta de interés tiene que ver con el grado de generalización de la amistad mostrado durante las reuniones experimentales. La pregunta (D): "¿Cuánto significaban para usted las reuniones semanales de los grupos pequeños, en contraste con las otras clases a que asistió durante la semana?", es la única medida pertinente. Las respuestas promedio para los grupos cooperativos y competitivos no fueron significativamente diferentes. En promedio, los sujetos tasaron las reuniones semanales como: "pensé al respecto; creo que son más importantes que algunos de mis otros cursos, pero no más importantes que la mayoría de ellos". Como las sesiones experimentales no tuvieron importancia especial en la vida de los sujetos, pocas razones hay para suponer que se generalizarán las catexias a otras zonas.

Se tomaron varias medidas para probar el grado de generalización: cómo tasaban los miembros su amistad, grado de sentimiento amistoso hacia otros, tiempo empleado en aprender nombres y apellidos, corrección con que se deletrearon los apellidos, tiempo que pasaron juntos en actividades externas al grupo y tipos de actividades a que se dedicaron juntos fuera de clase. En la tabla 11 se da gran parte de las pruebas.

*Indiv coop* memorizaron primeros los apellidos de los otros que *Indiv comp* (como quedó mostrado en el cuestionario final). También deletrearon con mayor corrección los apellidos de los otros, pero el grado de diferencia sólo es significativo a nivel de 11% de confianza. No se obtuvieron diferencias respecto a memorizar los nombres o la frecuencia y tipo de actividades externas que realizaron juntos los miembros. Al terminar el experimento, *Indiv coop* se consideraron más amigos entre sí que *Indiv comp.* Sin embargo, es obvio que esas diferencias no son estadísticamente significativas. Por ello los datos indican la poca generalización de catexia ocurrida. Probablemente se deba la relativa falta de generalización a: *a)* la relativa falta de importancia de las metas implicadas en el experimento, y *b)* poderosas fuerzas restrictivas opuestas a cualquier deseo de aumentar la sociabilidad que podría haber resultado de la situación experimental.

**TABLA 12.** *Diferencias entre grupos cooperativos y competitivos respecto a los tipos de funciones ejecutadas y las evaluaciones del grupo*

| *Variable* | *Tipo de problema* | *Total* | |
|---|---|---|---|
| | | *P dif* | *p* |
| El grupo ayuda a pensar (C) | R.H. | +1.03 | 0.001 |
| Cuán bueno fue el producto de grupo (C) | R.H. | +1.22 | 0.01 |
| Funciones de grupo totales (B) | R.H. | +4.64 | [a] |
| Funciones de grupo totales (B) | A | +0.08 | n/sig |
| Funciones individuales totales (B) | R.H. | −3.87 | 0.05 |
| Funciones individuales totales (B) | A | −2.10 | n/sig |
| Obstaculizador (B) | R.H. | −1.40 | 0.01 |
| Obstaculizador (B) | A | −0.25 | n/sig |
| Autodefensor (B) | R.H. | −1.03 | 0.05 |
| Autodefensor (B) | A | −0.10 | n/sig |

[a] Las diferencias para los cuatro pares siguen la dirección de la diferencia total media; esas diferencias tienen valores de $p$ de 0.001, 0.001, 0.01 y 0.01. El par en dirección opuesta tiene valor $p$ de 0.05.

**TABLA 13.** *Diferencias entre grupos cooperativos y competitivos en la percepción de efectos sobre los otros y en sentimientos de obligación hacia los otros miembros*

| *Variable* | *Tipo de problema* | *Total* | |
|---|---|---|---|
| | | *P dif* | *p* |
| ¿Cómo reaccionaron los otros a sus ideas? (C) | R.H. | +0.61 | [a] |
| ¿Con cuánta frecuencia reaccionaron? (C) | R.H. | +0.49 | [b] |
| ¿Cómo tasaron los otros las contribuciones de usted? (C) | R.H. | +0.49 | [c] |
| Fuerza del sentimiento de obligación hacia otros (D) | R.H. | +2.80 | 0.01 |
| Fuerza del sentimiento de obligación hacia otros (D) | A | +1.55 | 0.10 |
| Fuerza del deseo de ganarse el respeto de los otros (D) | R.H. | +1.53 | 0.09 |
| Fuerza del deseo de ganarse el respeto de los otros (D) | A | +2.38 | 0.001 |

[a] Cuatro pares siguen la dirección de la diferencia media total; las diferencias para esos pares tienen valores *p* de 0.01, 0.04, 0.12 y 0.38. El otro par tiene valor *p* de 0.92.
[b] Cuatro pares siguen la dirección de la diferencia media total, con valores *p* de 0.01, 0.03, 0.04 y 0.18. El otro par tiene valor *p* de 0.02.
[c] Cuatro pares siguen la dirección de la diferencia total media, con valores *p* de 0.01, 0.02, 0.06 y 0.28. El otro par tiene valor *p* de 0.33.

La hipótesis 28 afirma que *Indiv coop* situará al grupo y sus productos más arriba que *Indiv comp.* En la tabla 12 se presentan los datos pertinentes. En respuesta a la pregunta (C): "¿Lo ayudó el grupo a pensar?", las tasas revelaron una ayuda más significativa entre los miembros cooperativos que entre los competitivos. Se obtuvieron resultados similares para la pregunta (C): "¿Qué tan bueno le parece el producto del grupo?"

De acuerdo con las hipótesis 29 y 30 debería haber un porcentaje mayor de funciones de grupo entre *Indiv coop* y un porcentaje mayor de funciones individuales entre *Indiv comp.* Los datos de la tabla 12 apoyan tal hipótesis en cuanto a los problemas de relaciones humanas, pero no respecto a los acertijos. La falta de diferencia en los acertijos sugiere que: *a)* la solución objetivamente demostrable de los acertijos dificulta que los individuos produzcan las racionalizaciones necesarias para la conducta de bloqueo o agresiva "civilizada", y *b)* una solución demostrable obliga a cierto grado de acuerdo y aceptación, haciendo más probables las funciones de grupo. Por ello, los grupos competitivos tienen un porcentaje significativamente mayor de funciones de grupo en los acertijos que en los problemas de relaciones humanas, y un porcentaje ligeramente menor de funciones individuales en los acertijos. Surgieron diferencias similares, aunque menos notables en los grupos cooperativos en los dos tipos de problemas.

La hipótesis 33 dice que *Indiv coop* considerarán haber producido efectos más favorables sobre los miembros que *Indiv comp.* En la tabla 13 se ve que los sujetos cooperativos consideran que sus compañeros reaccionaban de modo más positivo a sus ideas, los miembros competitivos consideraban que se desconocían con mayor frecuencia sus ideas y los miembros cooperativos creían que sus contribuciones serían evaluadas en más.

La hipótesis 34 afirma que habrá mayor internalización de la actitud del otro generalizado en *Indiv coop* que en *Indiv comp.* Gran parte de los datos experimentales ya estudiados concuerdan con esta hipótesis, pero en el sentido más restringido de identificación con las actitudes de los otros, dos medidas complementarias, el sentido de obligación hacia los otros y el deseo de obtener el respecto de los otros, son especialmente pertinentes. Los datos de la tabla 13 indican que *Indiv coop* se sentía más obligado, como miembro del grupo, a participar en el esfuerzo conjunto, que *Indiv comp.* El deseo de ganarse el respeto de los otros miembros también jugó un mayor papel en la motivación de *Indiv coop* que en la de *Indiv comp.*

## Resumen y conclusiones

**Hipótesis fundamentales.** En gran parte las pruebas para las hipótesis fundamentales son indirectas. Los datos reunidos para probar las hipótesis más específicas sobre

funcionamiento de grupo también prueban, en efecto, las hipótesis fundamentales.

Los hallazgos experimentales apoyan las hipótesis siguientes:

1. *Indiv coop* se considerarán más promovedoramente interdependientes e *Indiv comp* se considerarán más restrictivamente interdependientes (hip. 1).
2. Habrá mayor substitución de acciones con propósito similar entre *Indiv coop* que entre *Indiv comp.* Datos obtenidos en relación con las hipótesis 7 y 9 apoyan tal hipótesis, pero los datos son ambiguos respecto a las hipótesis 8 y 16.
3. Entre *Indiv coop* tuvo catexia positiva un buen porcentaje de acciones de los otros; entre *Indiv comp* tuvo catexia negativa un buen porcentaje de las acciones de los otros (hip. 3).
4. Habrá mayor inducibilidad positiva entre *Indiv coop* que entre *Indiv comp* (hip. 4).
5. *Indiv coop* manifestarán más espíritu de ayuda e *Indiv comp* más conducta de obstrucción (hip. 5).

Así, en conjunto, la presente investigación experimental ha dado considerable apoyo a la teoría de la cooperación y la competición.

**Funcionamiento de grupo.** Los resultados respecto al funcionamiento de grupo indican que *Indiv coop* mostraron más características de las siguientes que *Indiv comp:* *a)* coordinación de esfuerzos; *b)* diversidad en el grado de contribuciones por miembro; *c)* subdivisión de la actividad; *d)* presión de logro; *e)* producción de signos en los acertijos; *f)* atención a los compañeros miembros; *g)* comprensión de comunicación mutua; *h)* avalúos comunes de la comunicación; *i)* orientación y orden; *j)* productividad por unidad de tiempo; *k)* cualidad del producto y de las discusiones; *l)* amistad durante las discusiones; *m)* favorable evaluación del grupo y sus productos; *n)* funciones de grupo; *o)* percepción de efectos favorables sobre los compañeros miembros, y *p)* incorporación de la actitud del otro generalizado.

*Indiv comp* manifestó mayor: *a)* producción de signos en los problemas de relaciones humanas, y *b)* más funciones individuales.

No se hallaron diferencias significativas en: *a)* el grado de interés o compromiso; *b)* grado de especialización de función, y *c)* grado de aprendizaje (aunque la tendencia es en favor de *Indiv coop).* Tampoco revelaron los datos diferencias de desarrollo sorprendentes, surgidas al transcurrir el tiempo.

**Inferencias prácticas.** Hasta donde puedan generalizarse los resultados, será de esperar mayor productividad de grupo o de organización cuando los miembros o las subunidades tengan interrelaciones cooperativas más bien que competitivas. La comunicación de ideas, la coordinación de esfuerzos, la amistad y el orgullo por el grupo propio, que son fundamentales a la armonía y a la efectividad del grupo, parecen interrumpirse cuando los miembros consideran estar compitiendo por metas mutuamente exclusivas. Además, hay ciertas indicaciones de que la competición produce mayor inseguridad personal que la cooperación por esperarse hostilidad de los otros. Son bastante obvias las inferencias para comités, conferencias y pequeños grupos en general.

También a la luz de nuestros resultados, parece aconsejable que los educadores reexaminen la suposición que sirve de base al uso común de un sistema de calificación competitivo. Bien podría ponerse en duda si un sistema de calificación competitivo produce los tipos de interrelaciones entre estudiantes, la dirección de tarea y la seguridad personal que son propósito de los objetivos educativos sanos.

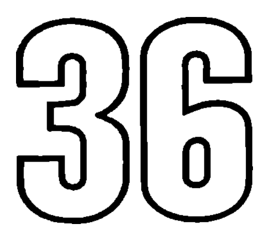
## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Barnard, C. I. *The functions of the executive.* Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press, 1938.
2. Benne, K. D., y Sheats, P. Functional roles and group members. *Journal of Social Issues,* 1949, **4** (2), 41-49.
3. Koffka, K. *Principles of gestalt psychology.* Nueva York: Harcourt, Brace, 1935.
4. Newcomb, T. M. Autistic hostility and social reality. *Human Relations,* 1947, **1**, 69-86.

# SEPTIMA PARTE

# PROPIEDADES DE LOS GRUPOS

# Propiedades estructurales de los grupos
# Introducción




SUPÓNGASE que usted, como persona interesada en la vida de grupo, tiene oportunidad de asistir a una reunión de personal directivo de un departamento de una gran firma comercial. Todos los miembros de la conferencia le son extraños, pero usted sabe por casualidad que uno de ellos es vicepresidente de la compañía y otro un ejecutivo menor, apenas salido de la universidad. Decide usted, de conformidad con las interacciones de la conferencia, determinar qué persona es el vicepresidente y quién el ejecutivo. De todos los participantes, estos dos serán los situados en los extremos de la mesa de conferencia. Pronto empieza usted a notar que dos de los participantes actúan de modo por completo diferente. El hombre que usted considera ejecutivo dirige la mayoría de sus indicaciones a la persona que usted considera vicepresidente. Más aún, escoge sus palabras con cuidado, para no insinuar ninguna crítica a esa persona, o para no mostrar una conducta inadecuada. Escucha con cuidado lo que el vicepresidente dice y por lo general está muy pendiente de comprender cuán razonables son los argumentos de éste. Se muestra amistoso hacia el jefe, listo a contar un chiste o a hablar de su familia y a copiarle algunos gestos.

En contraste, el vicepresidente habla a todo el grupo de modo muy parecido. Ofrece libremente información. Consejos e incluso críticas. Rara vez se critica a sí mismo. No está muy dispuesto, como el joven, a escuchar los argumentos ofrecidos por el resto del grupo.

Probablemente defenderá su posición y no verá las razones que pueda tener su equipo. Y en general estará menos inclinado a la plática ligera que su ejecutivo.

Tal vez salga usted de la reunión sintiendo que los dos hombres actuaron así por ser de personalidades completamente distintas, y sin duda en parte tendría razón. Sin embargo, de ver usted al ejecutivo en una reunión con su equipo, donde ahora es el jefe, probablemente le sorprendería lo diferente que actúa. Acaso lo vería actuar frente a otros de modo parecido al manifestado por el vicepresidente en la reunión anterior. ¿Qué rasgos de las dos situaciones producen diferencias de conducta tan notables? Para responder a tal pregunta debe examinarse cuidadosamente lo que en general se llama *estructura* del grupo y la *posición* que cada persona ocupa en esa estructura.

Parece casi imposible describir lo que sucede en los grupos sin usar términos que indiquen el "lugar" de los miembros entre sí. Se han empleado varias palabras, pero las más comunes son posición, *status,* rango, oficio, papel, parte, camarilla y subgrupo. Aunque instintivamente no todas transmiten el mismo significado, todas se refieren a la posibilidad de localizar a los individuos de un grupo, en relación con los otros miembros, mediante algún criterio de situación. Además, la preponderancia de tales términos en la literatura de grupos sugiere que esa ubicación de individuos es importante para entender lo que ocurre en los grupos y a ellos.

Véanse las siguientes afirmaciones, que podrían usarse para comunicar algo sobre el lugar de la persona en el grupo: él es central en este grupo, pero marginal en aquel otro; es parte de la camarilla gobernante; desde donde se encuentra puede saber cualquier cosa que ocurra en la organización; no puede ver al presidente, excepto a través de un vicepresidente; desde que pasó de empleado a administrador, nadie lo ve en las reuniones de departamento; todo lo hace pensando en la promoción; sus probabilidades de tener úlcera han aumentado en un 50% desde que se volvió ejecutivo. Los distintos términos empleados en esas frases descriptivas se refieren a fenómenos difíciles de considerar "propiedades de un individuo" o "propiedades de un grupo indiferenciado". Se refieren a partes distinguibles del grupo, cuya naturaleza y orden constituyen las "propiedades internas" del grupo.[1] Esas propiedades, junto con otros determinantes, influyen sobre la conducta de los individuos y sobre la función de los grupos; la gente se conduce como lo hace debido en parte a su situación particular dentro de un grupo diferenciado, y los grupos funcionan como lo hacen, debido en parte al tipo particular de estructura interna que poseen.

Pueden concretarse más esas consideraciones un tanto abstractas si se piensa en la estructura de comunicación del grupo. Si la organización es grande, su estructura formal no proporciona por lo general comunicación directa de una oficina a la otra. Por ejemplo, en una organización militar no es posible comunicarse con el comandante en jefe sin hablar primero con el superior inmediato. En las oficinas gubernamentales es muy común que esté prohibida la comunicación directa con cualquier persona de otro departamento. Deben usarse "ciertos canales", ello significa que la comunicación debe llegar "arriba", en la agencia, a través del nivel superior en el otro departamento y luego bajar hasta la persona indicada. La totalidad de esos canales constituye un aspecto de la estructura de comunicación del grupo.

Una vez determinada la estructura de comunicación del grupo, puede situarse en ella a cada miembro. Entonces es posible caracterizar de distintos modos esas ubicaciones. Por ejemplo, una persona en posición central estará en contacto con todos los otros, mediante un número relativamente pequeño de nexos comunicativos, y se enterará probablemente de casi todo lo que ocurra. Otra puede estar en posición periférica, apartada por muchas causas de otros varios miembros, y tenderá a carecer de relaciones con las cosas. Otra puede estar ubicada en la única posición que conecta dos partes del grupo y es un "corredor" potencial en el flujo de información entre dos subgrupos. Es obvio que la ubicación de una persona en la estructura de comunicación la afectará en forma definitiva.

Puede decirse que un grupo está estructurado cuando adquiere cierta estabilidad en el arreglo de relaciones entre los miembros.

[1] Designar esas tres clases de "propiedades" es similar a designar tres "paneles de descripción de grupo", según propuso Cattell (7).

Las investigaciones realizadas en la experiencia diaria de las organizaciones ha aclarado por completo que pueden diferenciarse grandemente las estructuras estables de los grupos según estén formalmente especificadas. En grupos muy formalizados pueden existir estatutos detalladamente escritos sobre la estructura. Los reglamentos de la organización pueden especificar todas las posiciones dentro de ella, junto con los deberes de cada persona y los tipos de relaciones que se esperan entre ellas. Algunas organizaciones han redactado reglas que gobiernan quién puede comunicarse con quién. Algunas organizaciones van tan lejos que prohíben interacciones sociales entre ciertas posiciones. Hasta donde se tomen en serio esas reglas formales y escritas de la estructura, los miembros las conocen y una ratificación organizativa las refuerza.

En contraste con los grupos de estructuras sumamente formalizadas, existen otros que manifiestan estructuras estables sin que, inclusive, haya habido ninguna descripción explícita o ningún acuerdo formal respecto a ellas. Por ejemplo, en el capítulo 18, Lippitt, Polansky, Redl y Rosen mostraron cómo los muchachos de campos veraniegos estaban de acuerdo respecto a quién de entre ellos tenía mayor poder sobre el grupo, aunque probablemente nunca discutieron el caso entre sí. Igualmente Mills (**33**) describe cómo en grupos de discusión de tres personas se desarrollan patrones estables de interacción sin ningún acuerdo explícito. Hare (**25**) ha demostrado que el tamaño de los grupos de discusión influye sobre las tendencias a dividirse en facciones y en el grado de poder ejercido por el líder, aunque el ajuste del grupo a su tamaño rara vez se discute explícitamente. Dadas todas las pruebas disponibles, no hay razones aún para aceptar que las estructuras informales exijan menos de los miembros del grupo, que las formales.

En muchos casos la organización formal puede tener dentro de sí, o paralela a sí, una organización informal por completo diferente. Por ello sería de esperar que los miembros del grupo realizaran ciertas cosas, o se relacionaran entre sí en ciertas formas, de acuerdo con la organización formal, pero que también sienten influencias por completo distintas, venidas de la organización informal. Roethlisberger y Dickson (**41**) dan ejemplos dramáticos de los conflictos que se le crean a un obrero cuando debe decidir entre conformarse con las presiones surgidas de la organización formal y con las provenientes de la informal. Hasta donde la estructura social informal influya principalmente sobre la conducta del trabajador, el administrador podrá no comprenderlo, pues espera del obrero estricta conformidad con la estructura formal.

## ORÍGENES DE LA ESTRUCTURA

Mucho se ha escrito sobre las razones para que se estructuren los grupos, pero se han realizado pocas investigaciones empíricas sobre los orígenes de la estructura como tal. Vale la pena indicar brevemente que tres tipos de factores por completo diferentes, tienden a producir diferencias estables dentro de los grupos. La primera serie surge de las exigencias para una eficiente ejecución de grupo, la segunda surge de las distintas motivaciones y capacidades de los distintos individuos, y la tercera se deriva de características físicas y sociales del ambiente de grupo.

### Eficiente ejecución de grupo

Al organizarse un grupo para el trabajo, a menudo encuentra que es más efectivo "especializar" las tareas de los miembros. Así, el subgrupo de una fraternidad se hace responsable de mantener la casa, otro dispone las actividades sociales, otro lleva las relaciones con el consejo interfraternidad, otro supervisa los compromisos, etcétera. En organizaciones grandes y formales esta especialización está supervisada muy conscientemente por expertos en especialización. Es objetivo de estas personas construir una estructura que resulte en un óptimo funcionamiento organizativo. Por lo común se preocupa primero de ver que cada posición: *a)* conste de una serie de funciones fácilmente ejecutables por el individuo (u ocasionalmente el grupo); *b)* su responsabilidad hacia otra posición no es ambigua; *c)* tiene clara autoridad sobre otra posición, y *d)* está directamente conectado, en la red de comunicación de la empresa, con unas posiciones, pero no con otras. Reconozca o no el grupo explícitamente cualquier relación entre su forma de estructura y su efectividad, gran parte de los grupos hallan ventajoso desarro-

llar cierta especialización, cierta regularidad en las asignaciones y responsabilidades y cierta dependencia en su comunicación y coordinación internas.

### Capacidades y motivaciones de los individuos

Muchos escritores han buscado el origen de la estructura de grupo en las características de los individuos que lo componen. Por ejemplo, Barnard (**2**) hizo mucho hincapié en la forma en que las diferencias individuales en capacidad y temperamento inducían a la gente a preferir ciertas tareas de grupo y dejar otras a diferentes personas. De igual modo, cierta gente gusta de asumir responsabilidades, mientras que otra prefiere que le digan qué hacer. Algunas sienten satisfacción de ser famosas y exhibirse, otras son tímidas y reservadas. Con frecuencia se ha observado en grupos informales de discusión que una persona tiende "naturalmente" y con regularidad a ser acaso el que halle solución, el chivo expiatorio o el bromista. Conforme a observaciones de este tipo y a la experiencia diaria con grupo, es obvio que las capacidades y las predisposiciones individuales producen regularidades de interacción y diferenciaciones entre las partes de un grupo.

También se ha propuesto como fuente de estructura de grupo otra faceta de la motivación individual. Bales (**1**) ha sugerido que la seguridad individual se deriva en gran parte de poder la persona confiar en un ambiente social estable. Todos los miembros del grupo, sean sus propósitos de explotación o de cooperación, comparten la necesidad común de poder predecir cómo se conducirán otros miembros respecto a ellos. De su necesidad de poder predecir surgen fuertes presiones sobre cada miembro para que asuma ciertas relaciones estables con todos los otros miembros. En forma semejante, Wispé y Lloyd (**49**) suponen que los subordinados pueden desear relaciones formalmente estructuradas entre ellos y los superiores, para protegerse de cualquier aplicación impulsiva o "personal" de sanciones negativas, por haber fracasado en su ejecución. Para explicar los hallazgos que resultan de analizar las entrevistas con personal de ventas de una compañía aseguradora, proponen la hipótesis de que: (**49**, 60)

tras del deseo de estructura se encuentra una ansiedad penetrante venida de la intensa competición a través de la cual deben vivir los agentes y de su incapacidad para manejarla eficazmente. Así, el deseo de interacciones personales estructuradas es un mecanismo defensivo que intentan controlar la conducta de aquellos individuos del sistema que tienen autoridad para iniciar sanciones negativas.

Es de suponer que la distribución entre los miembros de grupos de recursos necesarios o el control sobre los recursos influye sobre los patrones de relación que se desarrollan entre ellos. Por ejemplo, si una sola persona tiene conocimientos necesarios a otros, puede tender a surgir una estructura centralizada en que cada miembro dependa de la persona central, se comunique ante todo con ella y se identifique con ella. Algunos experimentos de Bavelas y Hastorf (capítulo 37) y de Burnstein y Zajonc (**5**) demuestran que los miembros alterarán la estructura de su grupo según cambien las capacidades de sus colegas. En la última investigación, mientras grupos experimentales discutían, los experimentadores enviaban mensajes de aprobación a ciertos miembros y de desaprobación a otros, así elevaban o disminuían la confianza de los recipientes en su habilidad como participantes. De ahí en adelante, los miembros más confiados en sí hablaron más a menudo en las reuniones del grupo y, subsecuentemente, se les ubicó en posiciones más importantes en la estructura del grupo. En la primera investigación, el experimentador arregló las cosas de modo que algunos participantes mejoraran aparentemente su capacidad y otros la disminuyeran, al trabajar en una tarea motora de grupo. Como resultado, los miembros cambiaron la estructura del grupo para tomar ventaja de esos cambios en la capacidad. Es de esperar una estructura por completo distinta de compartir información valiosa dos personas, o si distintas personas poseen dos tipos de recursos (por ejemplo, experiencia y calor humano). Esta última situación la citamos, en esencia, al discutir (capítulo 24) el "líder de tarea" y el "líder socioemocional". Sugerimos que la estructura de todo el grupo (es decir, el patrón de relaciones entre miembros de grupo) puede ser afectado por el grado de concentración y por la naturaleza de la distribución de recursos en el grupo.

### Ambiente de grupo

Los líderes de grupos infantiles saben bien que el ambiente físico, incluyendo cosas como la cantidad de espacio disponible para jugar y el tipo de equipo recreativo, influyen mucho sobre la estructura del grupo. Varios estudios han indicado que la oportunidad de contacto social proporcionada por la disposición geográfica de las casas afecta la forma en que se desarrollan las amistades y, en consecuencia, la estructura sociométrica del barrio (**15**). A su vez, la estructura sociométrica influye sobre el tipo de red de comunicación que surge: la gente se siente menos reprimida cuando habla con amigos íntimos que cuando habla con simples conocidos (**14**). En los grupos de discusión las limitaciones físicas existentes, ya que sólo algunas personas pueden ser oídas de una vez, hace que el tamaño absoluto del grupo sea importante determinante de la estructura de éste. Finalmente, dar al grupo ciertas facilidades tecnológicas como teléfonos para comunicarse o equipos de intrepretación simultánea para las conferencias internacionales puede modificar de modo fundamental su estructura.

El ambiente social del grupo también ejerce influencia sobre su estructura. Así, por ejemplo, puede reflejarse en la estructura sociométrica del barrio la estratificación de la sociedad en clases socioeconómicas o en grupos raciales (**17**). Desde luego, hay influencias similares en grupos escolares, en la iglesia y en toda la comunidad.

## PROBLEMA DE LA CARACTERIZACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS

Para comparar la estructura de un grupo con la de otro, o para estudiar cómo la estructura del mismo grupo cambia con el tiempo, es necesario elaborar alguna forma de describir las características de cualquier estructura, sea formal o informal. Aunque se ha escrito mucho sobre la estructura de grupos y se han completado bastantes investigaciones, no existe aún ninguna concepción teórica completamente satisfactoria de la estructura de grupo que haya tenido aceptación general. Pueden distinguirse cuatro enfoques diferentes, aunque no por completo incompatibles, para conceptualizar la estructura de grupo.

### Oficio, posición, "status" y subgrupo

Muchas personas dedicadas a la estructura de grupo aceptan el enfoque general esbozado por Linton (**32**). Uno de sus puntos principales es que tanto las propiedades estructurales (espaciales) como las dinámicas se entretejen en los fenómenos de diferenciación de grupo. Linton propone separar esos aspectos clasificándolos bajo dos términos: *status* y rol. Escribe (**32**, 113-114):

> El *status*, a diferencia del individuo que pueda ocuparlo, es simplemente una reunión de derechos y deberes... Un rol representa los aspectos dinámicos del *status*. Socialmente se asigna el individuo a un *status*, que ocupa en relación con otros *status*. Cuando lleva a efecto los derechos y deberes que constituyen su *status*, ejecuta un rol.

En los actuales escritos teóricos se hallarán distintas revisiones y refinamientos de este enfoque. Tal vez el de Newcomb (**36**) sea el más importante, pues elaboró el enfoque general de Linton y lo incorporó a una amplia teoría psicológica social. Emplea el concepto de posición mejor que el de *status* y considera la posición "el elemento menor; el bloque de construcción" de sociedades y grupos organizados. Considera que el rol es la conducta de la gente "como ocupante de la posición". Newcomb agrega (**36**, 277) que "toda posición reconocida por los miembros del grupo contribuye de algún modo a los propósitos del grupo; esta contribución representa la *función*". Deberían ser obvias las similitudes entre este enfoque y nuestro tratamiento de "oficios" en el capítulo 24.

Quienes adoptan este enfoque están de acuerdo en que cuando un grupo sigue existiendo por algún tiempo, teniendo actividades de grupo por ejecutar, surge la tendencia a dividir la responsabilidad. Partes diferentes del grupo son responsables regularmente de diferentes actividades y funciones. Puede llamarse de distintas formas a esas partes: *status*, posición y oficio. Sin embargo, úsese el nombre que se use, se les atribuyen dos propiedades: *a)* puede ubicarse a cada miembro del grupo como "dentro" o "fuera" de cada parte, y *b)* se asocian las conductas

esperadas, permitidas y prohibidas con el ocupar cada parte.

Sin embargo, la estructura de grupo no sólo consta de partes diferenciadas, sino también de relaciones, a veces llamadas "nexos" o "lazos", entre las partes. Han recibido mucha atención, especialmente de los teóricos ocupados en grupos de trabajo y organizaciones, cuatro *tipos de relaciones* entre las partes del grupo: *a)* el flujo de información; *b)* el flujo de trabajo; *c)* la autoridad, y *d)* la movilidad de la gente. Respecto a cualquiera de esos tipos, en cualquier par específico de partes, puede hallarse que la relación entre ellos es simétrica, asimétrica o que está ausente. Así, por ejemplo, la información puede fluir libremente entre dos oficinas en ambas direcciones, sólo en una dirección o no fluir en absoluto. O las prácticas personales del grupo pueden permitir a la gente ir de cualquier posición a la otra, sólo de una a otra, o de ninguna de ellas directamente a la otra. Debe quedar claro que esos diferentes tipos de relación pueden ser, en principio, por completo independientes unos de otros. Para dar un ejemplo, las posiciones de presidente y secretario pueden relacionarse simétricamente respecto al flujo de información; la información que llegue al presidente o a su secretario probablemente pasará del uno al otro. Las dos posiciones pueden estar asimétricamente relacionadas respecto al flujo de trabajo o a la autoridad; pero en el trabajo las órdenes sólo pueden ir del presidente al secretario. Y las posiciones pueden no relacionarse respecto a la movilidad; no es posible para una persona que se pueda ascender desde secretario hasta presidente o viceversa. Desde luego, en la práctica real es de suponer la tendencia a que se asocien relaciones de cierto tipo; el flujo de trabajo y la distribución de autoridad, por ejemplo, acaso "requieran" ciertos canales de comunicación. Es un tema de investigación interesante descubrir qué tipos de relaciones tienden a ir juntos en las varias condiciones de vida de grupo.

Para descubrir la estructura de un grupo es necesario determinar la naturaleza de cada uno de esos tipos de relación (y tal vez otros) entre todos los pares de partes del grupo. Debe considerarse a cada tipo de relación como generador de un correspondiente *tipo de estructura.* Por ejemplo, de examinarse el *patrón* de relaciones de autoridad podría caracterizarse la estructura de autoridad del grupo como jerárquica, igualitaria o anárquica. O podría describirse la estructura de comunicación según su estado de acabado, su grado de conexión o su preparación de "lazos de retroalimentación". Por desgracia, ningún sistema comprensivo para caracterizar los muchos patrones de relaciones que puedan constituir una estructura de grupo han recibido aceptación general, aunque, como se verá más tarde, ciertos tratamientos matemáticos de la estructura parecen prometer mucho.

## Relaciones interpersonales

Un enfoque ligeramente distinto para estudiar la estructura de grupo se concentra directamente en las relaciones entre individuos, y no en las relaciones entre posiciones u oficios. Sin embargo, el procedimiento seguido es en esencia el mismo que el usado antes si se considera a los miembros individuales como "partes" del grupo: se especifican las relaciones entre cada par de miembros y se define la *estructura del grupo* interpersonal como el patrón de esas relaciones interpersonales. Es innecesario decir que este segundo enfoque está mejor adaptado que el primero al estudio de grupos sin oficios claramente identificables, pero también puede usarse en otros casos. Cuando un grupo tiene oficios específicos y relaciones definidas entre ellos, puede considerarse a la estructura como uno de los determinantes de la estructura interpersonal del grupo, pues es de suponer que las relaciones entre oficios influirán sobre las relaciones entre los individuos que ocupan dichos oficios. No obstante, debe indicarse que, al menos en ciertas condiciones, puede considerarse adecuadamente la estructura de oficios como resultante de relaciones interpersonales estabilizadas. Y no debe desdeñarse la posibilidad de que los dos tipos de estructuras sean siempre hasta cierto grado interdependientes.

Por el momento las investigaciones realizadas sobre estructuras interpersonales de grupo han investigado ante todo cuatro tipos de relaciones: *a)* La relación A *escoge* a B (elección sociométrica) fue de las primeras en usarse para describir la estructura interpersonal de los grupos. Moreno **(34)** empleó un criterio de elección, con el que se buscaba

revelar el deseo de quien elige, de asociarse con la persona elegida en alguna actividad determinada. En las investigaciones subsecuentes se han utilizado muy distintos criterios de elección, como elegir un colega para trabajar en una tarea determinada, un compañero de recreo en varios ambientes, compañero de cuarto, superior, etcétera. Hoy sabemos que la técnica de hacer que la gente "elija" entre sí, que la persona pueda elegir a un individuo en una situación y a otro en una situación distinta revela muchos aspectos distintos de las relaciones interpersonales. Rosenfeld (**42**) ha demostrado que la persona más veces elegida puede no ser la elegida como asociado real dado que las elecciones presentes, en contraste con las preferencias de deseo se basan con mayor regularidad en que quien elige cree que la persona elegida hará recíproca la elección. Más aún, Newcomb informa en el capítulo 41 que las relaciones juzgadas y las reales se determinan en gran parte por los esfuerzos hechos para mantener el equilibrio entre elementos separados, como los valores personales, la estimación de las actitudes mutuas y la atracción interpersonal. Por consiguiente, debe considerarse que la relación general A elige a B incluye varias relaciones específicas, cuya naturaleza particular depende del criterio de elección empleado. *b)* Se ha estudiado intensamente la relación *puede comunicarse con,* especialmente en experimentos donde se asignan individuos a grupos con diferentes grados de restricción sobre quién puede comunicarse con quién. Se ha descubierto que la naturaleza de la red interpersonal de comunicación del grupo ejerce notables efectos sobre muchos otros aspectos del grupo. *c)* También ha sido estudiada en distintas situaciones la relación interpersonal *ejerce poder sobre.* Sin duda que la estructura de poder interpersonal del grupo es uno de sus rasgos más importantes. Sin embargo, hemos visto que se puede decir que una persona tiene o no poder sobre otra según el criterio de influencia que se emplee; puede ser capaz de influir sobre determinada persona respecto a ciertas cosas, pero no respecto a otras. Por consiguiente, se deduce que la naturaleza exacta de la estructura de poder interpersonal del grupo dependerá del "aspecto" de influencia que se tome en cuenta. *d)* Finalmente, algunos experimentos variaron el flujo de trabajo entre los miembros del grupo y, con ello, el patrón de *interdependencia de tarea* entre los individuos del grupo.

Una dificultad para caracterizar la estructura de grupo mediante las relaciones interpersonales consiste en que hay demasiados tipos posibles de relaciones entre la gente. Los cuatro enumerados arriba solo constituyen una proporción pequeña del total que podría estudiarse. DeSoto y Kuethe (**9**) han elaborado un método ingenioso para sistematizar "la miríada de relaciones interpersonales que se mencionan en inglés". Presentan datos sobre algunas propiedades que la gente atribuye a diez relaciones interpersonales: gustar de, confiar en, sentirse superior a, ser más feliz que, creer en, dominar, mentir a, no gustar de, tener miedo de y odiar. Específicamente hablando, pidieron a los participantes estimar la probabilidad de que tales relaciones existan entre tres personas hipotéticas y, dado un ejemplo, en que sí exista cierta relación entre dos miembros del trío, opinar sobre la probabilidad de que la misma relación exista entre los otros. Los resultados revelan en la gente mayor propensión a predecir la existencia de relaciones positivas que negativas y a considerar más a menudo que ciertas relaciones son simétricas o transitivas que otras. Al parecer la gente piensa en las relaciones interpersonales mediante esquemas preconcebidos. Investigaciones subsecuentes de DeSoto (**10**) y Zajonc y Burnstein (**50, 51**) indican que los individuos emplean tales esquemas al meditar sobre estructuras de grupo más complicadas y tienden a hacer deducciones correctas o incorrectas sobre aspectos de las estructuras que no son objetivamente evidentes, pero sí están de acuerdo con sus preconcepciones. Estas investigaciones empiezan a preparar el terreno para resolver el problema de cómo establecer una base satisfactoria para determinar la forma de emplear una de las muchas posibles relaciones para especificar estructuras de grupo. Sin embargo, no se tiene aún ninguna solución satisfactoria.

## Ordenamiento

Por lo común se emplea un modo distinto para describir la estructura de grupos. En esencia, el método consiste en designar alguna dimensión, o atributo, que sirva para jerar-

quizar y definir gente por el *status* o la "posición" de la persona en el grupo según su rango en una o más de esas dimensiones. La naturaleza de esta concepción y su relación con las dos anteriores queda expresada en la siguiente exposición de Homans respecto al concepto *status* (**26,** 179):

> Cuando el sociólogo dice que un hombre tiene *status* alto en una organización, puede querer decir cualquiera de las siguientes cosas, o todas ellas: *a)* el hombre se encuentra hacia el centro de la red de comunicación de esa organización; *b)* realiza un tipo particular de actividad o mantiene cierto nivel de actividad, y *c)* en razón de su posición en la red de comunicación y el tipo de trabajo que realiza, se valora mucho o se la sitúa muy alto. Así, en cierta firma manufacturera, el administrador general informa al presidente que está a cargo del departamento de manufactura y tiene mucho prestigio. No deseamos amontonar los tres aspectos de su posición bajo el nombre de *status,* sino separarlos y ver las relaciones que entre ellos existen. Y de los tres aspectos, damos el nombre de *rango* al aspecto de evaluación o de prestigio...

El rasgo esencial de este tercer enfoque para definir la estructura, en contraste con los otros dos, es que se basa en el ordenamiento de los miembros del grupo respecto a alguna característica que posean. En su forma más general, permitiría asignar rango a los miembros respecto a cualquier característica que tenga las propiedades lógicas necesarias para poder ordenar gente. Así, puede decirse de un miembro que tiene cierto rango respecto a edad, inteligencia, altura, riqueza, duración de membrecía, popularidad, frecuencia de asistencias a las reuniones y así indefinidamente.

En la práctica real los teóricos han considerado a muy pocos ordenamiento parte *constituyente* de la estructura de grupo. Pero como se descubrió al tomar en cuenta las relaciones interpersonales como base para definir estructura, no se ha formulado aún ningún principio general satisfactorio para elegir entre las muchas posibilidades. Bales (**1**) propuso cuatro tipos de diferencias que son muy comunes entre los grupos pequeños: *a)* grado en que los miembros tienen acceso a los recursos; *b)* grado en que controlan a otras personas; *c)* grado en que tienen importancia o prestigio, y *d)* grado de solidaridad o identificación que cada uno tiene con el grupo. La tercera de ellas, la que Homans llama *rango,* ha sido usada muy a menudo en las investigaciones de grupos. En esta investigación se ha estado testimoniando consistentemente que el situar a la persona por prestigio en un ordenamiento de gente causa mucha diferencia en su conducta, sus interacciones con los otros, su nivel de aspiración y su evaluación del yo. Sin embargo, es necesario interpretar con cautela datos de este tipo, pues es casi cierto que se asocian positivamente varios ordenamientos de gente. Por ejemplo, es de suponer que una persona de alto rango en una de las cuatro diferencias identificadas por Bales tenderá a tener alto rango en las otras. Por desgracia, gran parte de las investigaciones sobre el efecto del prestigio no han eliminado la posibilidad de que otras bases de diferenciación también contribuyan a los efectos observados.

## Tratamientos matemáticos de la estructura de grupo

En años recientes se ha dedicado mucha atención a la posibilidad de usar las matemáticas en el tratamiento de la estructura de grupo. Aquí sólo intentaremos una breve descripción de algunos enfoques generales propuestos, y proporcionaremos referencias sobre la literatura más técnica. Hasta el momento, las elaboraciones más prometedoras han empleado el segundo concepto mencionado arriba, que define la estructura de grupo por las relaciones interpersonales. Ha motivado gran parte de estas investigaciones el interés en las elecciones sociométricas (inclinación interpersonal), en las redes de comunicación y en las estructuras de poder. En todas ellas se concibe la estructura de grupo como un patrón de relaciones diádicas. Desde luego, las formulaciones matemáticas son por completo abstractas y podría aplicárselas a cualquier tipo de relación interpersonal.

Muchas de las primeras investigaciones sobre estructura de grupo usaron la prueba sociométrica, en que cada miembro del grupo indica sus preferencias de asociación con otros miembros del grupo. En su origen, se convertían tales elecciones en un cuadro, o sociograma, en que los círculos representaban personas y las flechas elecciones. Podía exa-

minarse la estructura sociométrica de un grupo determinado inspeccionando este dibujo. El primer paso importante en el tratamiento matemático del material sociométrico, según indicó Glanzer y Glaser (**19**), al revisar las representaciones matemáticas de la estructura de grupo, fue la observación de Forsyth y Katz (**18**) de que podrían moldearse las elecciones sociométricas en forma de matrices y sujetarlas a las operaciones de la álgebra de matrices.

En su forma más simple se construye una matriz, de modo que cada miembro del grupo esté representado tanto en un renglón como en una columna de la matriz. Si la persona A elige a la persona B, se asienta el número 1 en la celda donde el renglón A y la columna B se cruzan. Si la persona A no elige a la persona B, se pone el número 0 en la celda. Una vez vertidas las elecciones de grupo en la matriz, pueden ejecutarse las operaciones de álgebra de matrices, y especificarse rigurosamente varias propiedades de la estructura sociométrica del grupo. Por ejemplo, Festinger (**12**) y Harary y Ross (**24**) elaboraron métodos para captar "camarillas" mediante operaciones de matriz, y Ross y Harary (**43**) demostraron cómo identificar a las "personas unidas" en un grupo mediante matrices. Glanzer y Glaser (**19**) han resumido los muchos índices que pueden construirse; el resumen da base para comparar grupos entre sí e individuos dentro de algún grupo.

Este y otros trabajos similares indican la utilidad del álgebra de matrices para investigar la estructura de grupo. Como las computadoras de alta velocidad pueden manejar las matrices, es posible manipular de modo fácil grandes volúmenes de materiales complejos, y no sólo los datos sociométricos, sino también datos sobre cualquier tipo de relación interpersonal.

Bavelas (**3**) introdujo otro tratamiento matemático de la estructura; deseando caracterizar rigurosamente propiedades estructurales de grupo como su segmentación en capas centrales y periféricas y la distancia del núcleo hasta el exterior, elaboró un sistema formal para lograr tales cosas, e inició un programa de trabajo sobre los efectos producidos al situar personas en redes de comunicación con diferentes propiedades estructurales. En los capítulos 37 y 38 se hallarán ejemplos de esta investigación.

Después se demostró que puede incluirse el sistema formal de Bavelas en la teoría matemática más general de las gráficas lineales (más conocida como "teoría de la gráfica"). Los términos fundamentales de este sistema matemático son el *punto* y la *línea,* y el sistema busca los patrones que pueden construirse conforme a esos dos elementos abstractos. La teoría de la gráfica es útil en el tratamiento de las propiedades estructurales de los grupos, pues permite coordinar a cada miembro del grupo con un punto de la gráfica y una relación entre un par de personas con las líneas que conectan los puntos correspondientes. El diseño de la gráfica recuerda un sociograma, pues los puntos de la gráfica pueden significar las personas y las líneas las relaciones sociométricas. El mismo tipo de dibujo resultaría de coordinar puntos con personas y líneas con nexos de comunicación permisivos entre personas.

Sin embargo, la contribución esencial de la teoría de la gráfica es ser un sistema matemático consistente en términos no definidos ("punto" y "línea") y axiomas y teoremas derivados de ellos. Específicamente hablando, tienen valor tres resultados importantes obtenidos de la elaboración matemática de las gráficas para tratar la estructura de grupo. Primero, al teoría de la gráfica contiene ciertos conceptos de "orden superior", rigurosamente definidos según el sistema matemático. Como esos términos se refieren a propiedades muy complejas de las gráficas, coordinar éstas con grupos de personas proporciona una serie de conceptos nítidamente definidos para describir las estructuras de grupo y comparar estructuras diferentes. Así, por ejemplo, puede hablarse con exactitud sobre el diámetro de un grupo, su número de niveles, su grado de conexión, su vulnerabilidad a la división y su grado de equilibrio. El poseer conceptos rigurosamente definidos evita tener que confiar en etiquetas tan ambiguas como "jerárquico", "descentralizado" o "vagamente conectado" al caracterizar las estructuras de grupo. Segundo, la teoría de la gráfica proporciona técnicas de computación y fórmulas para calcular ciertas cifras cuantitativas de la estructura de grupo. Tercero, la teoría de la gráfica contiene teoremas que especifican rasgos de las gráficas y, por ello, de las estructuras del grupo que se derivan necesariamente de los términos no definidos y

de los axiomas de la teoría de la gráfica. Pero hemos de advertir que la teoría de la gráfica en sí, no dice nada respecto a las tendencias empíricas. Para derivar teoremas sobre la "conducta" de estructuras de grupo, es necesario agregar a la teoría de la gráfica axiomas o postulados adicionales sobre los determinantes psicológicos o sociológicos que funcionan en cualquier situación dada. Harary y Norman (22), Cartwright (6), Harary, Norman y Cartwright (23) presentan explicaciones más completas sobre la teoría de la gráfica y sus posibles usos.

La discusión debe haber aclarado que una serie dada de datos empíricos (por ejemplo, elecciones sociométricas y nexos de comunicación entre los miembros del grupo) pueden quedar representados como matriz y como gráfica. Ejemplo: si la persona A elige a la persona B, puede representarse el caso en una matriz con número 1 en la celda donde se cruzan la fila A y la columna B y en la gráfica mediante una línea directa del punto A al punto B. Por tal razón, los dos tratamientos matemáticos de la estructura de grupo no son alternativas incompatibles para el teórico en dinámica de grupos, Al revés, le proporcionan métodos distintos, pero suplementarios, para manejar rigurosamente varios aspectos de la estructura. Qué método sea preferible para manipular determinado problema dependerá de la naturaleza específica del problema.

Antes dijimos que se habían usado matrices y gráficas ante todo en relación con el enfoque de la estructura de grupo dedicado a las relaciones interpersonales. Debe ser obvio, ya que también puede aplicárseles cuando se considera a la estructura de grupo como un patrón de relaciones entre oficios; simplemente representamos el oficio como fila y la columna de una matriz o un punto en la gráfica. De hecho, puede considerarse a la carta organizativa como una representación pictórica de la gráfica de relaciones entre oficios. Concebir la estructura de grupo por el ordenamiento de gente también se relaciona con las dos otras amplias concepciones. Tanto el álgebra de matrices como la teoría de la gráfica permiten construir índices que asignen valores numéricos a cada miembro del grupo; desde luego, así es posible ordenar a las personas de acuerdo con esos valores, que se derivan estrictamente de las propiedades estructurales de las relaciones entre la gente. Por ejemplo, Harary (21) ha definido el *status* de la persona mediante un índice calculado conforme a la gráfica que representa las relaciones interpersonales en el grupo. Así, hay razones para creer que, mediante la ayuda de las matemáticas, con el tiempo podrán consolidarse en uno solo, los tres enfoques de la estructura de grupo. Sin embargo, serán necesarios muchos más estudios teóricos y empíricos antes de poderse lograr una concepción de estructura de grupo completamente satisfactoria.

## ALGUNOS EFECTOS DE LA ESTRUCTURA

Las investigaciones empíricas sobre la estructura de grupos han tendido a centrarse en algunos aspectos del tema. Consideraremos aquí cuatro preguntas generales que han motivado gran parte de las investigaciones realizadas hasta la fecha: *a)* ¿Cómo se interrelacionan en un grupo particular los diferentes tipos de estructura? *b)* ¿Qué consecuencias causa en el miembro individual del grupo su ubicación en la estructura de grupo? *c)* ¿Qué efectos produce la estructura de grupo sobre el funcionamiento? *d)* ¿Qué características del grupo tienden a cambiar, al cambiar éste de tamaño?

### Relaciones entre tipos de estructura

Hasta el momento se conocen varios "tipos" de estructura. Puede estructurarse cualquier grupo dado según el flujo de comunicación, el flujo de trabajo, la movilidad de la gente, las relaciones de autoridad y poder, las relaciones sociométricas y el ordenamiento en dimensiones como la importancia, el prestigio, la popularidad, la identificación con el grupo y la posesión de recursos. Aunque las investigaciones empíricas solo han empezado a examinar la naturaleza y las consecuencias de esos diferentes tipos de estructura, hay pruebas de que gran parte de los aquí enumerados sí ejercen influencia sobre la conducta de los miembros y el funcionamiento de los grupos. Al estudiar la estructura de grupo, casi nos embaraza la abundancia de riquezas; son demasiados "tipos" de estructura. ¿Es posible hablar de "la estructura" del

grupo, o incluso de algunas estructuras dominantes? Responder sí exigiría hallar interrelaciones entre los muchos tipos, para asociarlos regularmente entre sí de algún modo definitivo.

Las discusiones de *status* sugirieron la posible tendencia en los grupos a "equilibrar" el ordenamiento de miembros de diferentes dimensiones. Por ejemplo, Benoit-Smullyan (**4**, 160) habló de la tendencia a "que la posición de un hombre en la jerarquía económica coincida con su posición en la jerarquía de prestigio". Lasswell y Kaplan (**30**, 56) propusieron, en esencia, la misma hipótesis al decir que "las posiciones de la persona o el grupo en distintos patrones de valor tienden a aproximarse entre sí", de modo que "el rico tiende también a ser el sano, el respetado, el bien informado, etcétera, y el pobre a ser enfermizo, despreciado e ignorante". Estudiar casos de grupos proporcionó buen número de pruebas anecdóticas que apoyan este punto de vista general.

Realizaron un estudio más controlado sobre la naturaleza del equilibrio Exline y Ziller (**11**), quienes experimentalmente crearon diferentes combinaciones de *status* en grupos, mediante instrucciones diseñadas para comprobar si el sujeto tenía *status* congruente o incongruente respecto a la habilidad para realizar su tarea con éxito y el poder de voto. Los resultados muestran de diferentes modos que el conflicto interpersonal fue considerablemente mayor en los grupos de *status* incongruente. Además, la estructura de *status* de esos grupos parecía inestable y, de permitírseles cambiar, podrían modificar sus estructuras para crear congruencia. Finalmente, hay pruebas de que los grupos de *status* congruente tienen mejor calidad en su funcionamiento.

Parece razonable suponer, dadas las pruebas disponibles, que las futuras investigaciones mostrarán que los grupos sí desarrollan un sistema "nuclear" para ordenar a los individuos y que las discrepancias ante el sistema generan tendencias a crear un sistema de *status* más congruente.

Las concepciones de estructura de grupo basadas en relaciones interpersonales más bien que en ordenamientos también tienden a asumir interdependencia entre los diferentes "tipos" de relaciones. Por ejemplo, French y Raven (cap. 20) suponen una relación definitiva entre la estructura sociométrica y la estructura de poder de un grupo. Al aumentar la popularidad de un miembro, aumenta su capacidad para ejercer influencia dentro del grupo, y según aumenta su influencia (por las razones que sea) se vuelve más atractivo. Al estudiar las redes de comunicación veremos que parecen existir estructuras de comunicación óptimas para influir efectivamente sobre los esfuerzos de los miembros y coordinarlos.

Al parecer, en un grupo perdurable pueden compararse formas separadas de estructura, y se obtienen entre los miembros algunos medios formales o informales para hacer los necesarios ajustes cada vez que aparece incompatibilidad en sus diferentes estructuras.

## Consecuencias de la ubicación

Desde el punto de vista del miembro individual, puede asociarse la ubicación propia en el grupo con oportunidades, demandas y experiencias más bien diferentes. Dados esos atributos diferentes, la posición de un miembro en la estructura del grupo es de gran importancia. En parte, no hallará igual de atractivas o satisfactorias todas las ubicaciones. Tal vez desee tener "debajo" de sí a mucha gente en la estructura de poder, o tal vez desee tener una ubicación central en la estructura de comunicación. De no estar ubicado donde desea, el miembro ejercerá fuerzas que cambien su ubicación o la estructura en sí. Pero de estar satisfecho con su ubicación, puede esforzarse mucho para mantenerla y resistir cualquier cosa que pudiera provocar un cambio en la estructura del grupo. Proporcionaron un interesante ejemplo de tal tipo de situación Festinger y colaboradores (**14**) al describir una pequeña comunidad en que un rumor hostil, incoado por gente que se oponía a un cambio inminente en la estructura de grupo, sirvió para retardar los desarrollos que causarían el cambio. En general, es de suponer que el grado de satisfacción derivado por una persona de su ubicación en la estructura, y el grado de frustración en su deseo para cambiar ubicación, influya en sus creencias, en su moral y en su productividad.

Hemos visto que las personas de *status* alto tienden a sentirse más satisfechas de sus trabajos que las de *status* bajo (cap. 7). Pruebas

adicionales indican que según ascienden las personas en la jerarquía, sus trabajos se van haciendo más importantes para ellas. Festinger **(13)** midió las actitudes entre administradores de una gran firma manufacturera en dos ocasiones separadas en un periodo de tres y medio años. Los administradores ascendidos en el intervalo cambiaron sus actitudes, de modo que después dieron mayor importancia a sus carreras, consideraban que sus familias no apreciaban dichas carreras y creían menos obligatorios los deseos de la familia. Además, a mayor importancia del ascenso, fueron más grandes tales cambios. Los administradores no ascendidos cambiaron de actitud en dirección opuesta. En la segunda medición consideraban su carrera menos importante, pensaban que sus familias coincidían con tal enfoque y que los deseos de sus familias tenían más importancia.

Las presiones que actúan sobre la persona en determinada ubicación tienen consecuencias en sus opiniones, actitudes y conducta, aparte de las producidas por la satisfacción que le cause el papel. Se han examinado esos efectos muy a fondo al comparar la conducta de personas en diferentes niveles de *status* en la jerarquía de una organización.

La posición de la persona dentro de la organización la expone a determinado grupo y a las presiones hacia la uniformidad de ese grupo. Se dio anteriormente, al explicar un estudio de Lieberman (cap. 2), un ejemplo interesante de los efectos de la membrecía sobre los grupos, a diferentes niveles de *status*. Se recordará que observó los cambios de actitud entre los trabajadores, algunos ascendidos a capataces y otros elegidos en el sindicato. El capataz neófito desarrolló actitudes de mayor comprensión hacia la administración; los sindicalistas elegidos desarrollaron puntos de vista pro sindicato. Dados los problemas financieros de la compañía, algunos capataces fueron degradados un año más tarde, y por la misma época terminaron su periodo los sindicalistas. En cada ocasión, tras regresar al *status* de trabajador, las actitudes de los sujetos se hicieron similares a las que inicialmente habían mantenido como trabajadores.

Hay indicios de que los enfoques de los miembros respecto a métodos de administración se modifican según alcanzan los miembros posiciones más altas. Por lo menos en las firmas comerciales las personas de niveles superiores creen más importante decidir por sí mismas que conformarse a los deseos de otros **(38)**, iniciar una estructura que manifestar consideraciones **(16)** y obtener el éxito al trabajar que luchar por aprobaciones o recompensas **(37)**.

Al parecer, las personas de *status* superior tienen más acceso a los canales de comunicación interpersonal. Se ha observado que los individuos en posiciones altas hablan más a menudo en las reuniones cara-a-cara, son más a menudo blanco de comunicación en tales reuniones, envían más mensajes a quienes no se encuentran cerca y reciben más mensajes de gente de niveles inferiores.

Un oficial de alto rango debe resolver problemas muy diferentes a los que se enfrenta un miembro de rango bajo. Por ejemplo, los administradores, en comparación con los capataces, miran más al futuro en su trabajo diario y llegan a comprender mejor una amplia gama de funciones ejecutadas por un gran número de personas dentro de la organización. Así, los conocimientos del superior deben ser distintos a los que posee un subordinado. Zajonc y Wolfe **(52)** preguntaron a miembros de una pequeña compañía en distintos niveles administrativos, los aspectos de la organización que les parecían más importantes. Se halló que los situados en niveles superiores tenían cogniciones más diferenciadas y que encajaban mejor en un todo más coherente que los de niveles inferiores. Entre los de nivel superior eran más objetivos los comentarios sobre la compañía, y estaban menos teñidos de enfoques afectivos y valorativos que entre los de rango inferior. En forma similar están las observaciones de otros varios investigadores: los oficiales de grupo estiman con mayor seguridad que los miembros promedio lo que desea o cree la membrecía **(8, 46)**.

Informaron de una sorprendente consecuencia de la ubicación en la estructura de grupo, Kasl y French **(29)**, quienes hallaron en los empleados de alto *status* de un gran compañía menos dolencias físicas y menos visitas a la clínica de la compañía que en los de *status* inferior. En una encuesta nacional, Kahn y colaboradores **(28)** descubrieron que quienes ocupaban altas posiciones en sus lugares de empleo consideraban más a menudo estar en magnífica salud. Los autores explican

esos resultados diciendo que los individuos de rango superior desarrollan una autoestima más favorable, que beneficia mucho su salud física y mental.

Es claro que en un grupo personas de *status* diferente manifiestan en su conducta diferencias interesantes. Sin embargo, no está claro por qué ocurre eso. En la tabla organizativa del grupo dos ubicaciones separadas pueden estar muy apartadas en poder o prestigio, pero muy unidas en comunicación o flujo de trabajo. ¿Qué ubicaciones en qué tipo de estructura generan tales diferencias de conducta? Suponemos que la conducta de la persona cambiará al subir ésta de trabajador común a trabajador de cierto rango, de una posición que exige pocas relaciones fuera del grupo con una que demanda relacionarse con ajenos al grupo; de ser popular a que se le aprecie menos o de ser un recién llegado a ser un veterano. Los futuros estudios realizados en organizaciones en movimiento necesitarán observar las consecuencias de la ubicación en varias relaciones simultáneas y diferentes.

En varios experimentos de laboratorio se han realizado investigaciones cuidadosamente controladas sobre los efectos de la ubicación en la estructura. Ya hemos indicado diferencias de conducta entre miembros de grupos de laboratorio que poseían distintos grados de poder social (caps. 21 y 23). Muy próximos a los estudios de poder social están las investigaciones experimentales sobre *redes de comunicación.* El procedimiento común, ejemplificado en los capítulos 37 y 38, ha sido crear en el laboratorio grupos de cuatro o cinco personas, para asignarles una tarea de grupo y para establecer ciertos patrones de comunicación permisible entre ellos, mientras se dedican a la tarea. Por lo general la tarea de grupo es un problema intelectual que exige reunir en un lugar la información inicialmente distribuida entre los miembros, para proceder a resolver el problema. Como regla, se realiza el experimento de modo que se dé un nuevo problema cuando se soluciona el anterior; el grupo repite el proceso varias veces.

En esos experimentos la variable independiente es el *patrón de nexos de comunicación permisible* entre los miembros del grupo. De mayor interés ha sido el *grado de centralismo o periferia* de cada persona en la red. Aunque se han empleado varias definiciones formales ligeramente diferentes de "centralismo", no es difícil captar la noción intuitiva implicada. Por ejemplo, si cinco personas, A, B, C, D, E, están situadas en una red de comunicación de modo que los únicos nexos de comunicación sean A-B, B-C, C-D y D-E, la red semeja una cadena con C en la situación central y con A y E en la periferia. Si a la red le agregamos el nexo de comunicación A-E, la red semejará un círculo (conocido en la teoría de la gráfica como ciclo) y todas las ubicaciones se volverán centrales. Es posible determinar lo central de cada persona en cualquier red especificada. En el capítulo 37 se ejemplifican algunas redes utilizadas.

Esos estudios manifiestan consistentemente que el grado de centralismo de la persona, en las redes de comunicación, se relaciona con la satisfacción que experimenta al participar en el grupo. En general, a mayor centralismo (o grado de centralismo en relación con los otros), mayor satisfacción. Y, como sería de suponer, la satisfacción promedio entre los miembros se relaciona con el grado promedio de centralismo de las posiciones de la red del grupo.

¿Por qué ha de asociarse positivamente la satisfacción personal con el centralismo de la ubicación? Se han propuesto varias hipótesis. La primera es de Leavitt (**31**), quien razona: "La persona en ubicación central se considerará, y será considerada, de mayor potencial para obtener las informaciones necesarias para dar respuesta al problema del grupo. A su vez, la percepción del «potencial para obtener-respuesta» de cada miembro afectará los roles de los miembros, y en consecuencia, el grado de dependencia de cada persona con los otros o su independencia de ellos." Leavitt (**31**, 48) concluye que: "En nuestra cultura, donde son fuertes las necesidades de autonomía, reconocimiento y logro, es de esperar que no sean satisfactorias las posiciones que limiten la independencia de acción (posiciones periféricas)." Trow (**47**) ha propuesto una hipótesis bastante similar. Para él, dos variables explican la relación entre satisfacción y centralismo: *a)* la autonomía de posiciones en el grupo, y *b)* la necesidad de autonomía de los miembros. Autonomía significa aquí "independencia de otros respecto a la dirección de las actividades propias". Trow ha demostrado experimental-

mente que las personas en posiciones de mayor autonomía se sienten más satisfechas, y que la relación entre autonomía y satisfacción es más fuerte entre gente con necesidad de autonomía más elevada.

Mulder (35) criticó ésta y otras hipótesis diseñadas para explicar la relación entre centralismo y satisfacción. Concluye que, en general, las pruebas de las investigaciones tienden a ser consistentes con hipótesis un tanto similares a las de Leavitt y las de Trow. Sin embargo, afirma que independencia y autonomía son concepciones esencialmente negativas. ¿Qué es lo que hace a la gente desear ser libre? Sugiere tres posibilidades que podrían aplicarse a las situaciones experimentales empleadas en este tipo de investigación: "libertad para desarrollar una actividad", "libertad para ejercer poder" y "libertad para tener la responsabilidad de completar la tarea propia". Conforme a los resultados de un experimento que él realizó y de otros testimoniados en la bibliografía al caso, Mulder concluye que es la libertad para ejercer poder (es decir, para influir sobre la conducta de otros) la que produce la relación entre centralismo en la red de comunicación y satisfacción. Aunque los hallazgos y los argumentos de Mulder son impresionantes, es difícil que se haya resuelto definitivamente el problema general. Se necesitan investigaciones adicionales para lograr un entendimiento por completo satisfactorio de esos fenómenos.

Otro hallazgo obtenido en esta línea general de investigaciones, es que cuando una ubicación resulta nítidamente más centralizada que el resto, existe en la persona que ocupa la ubicación una fuerte tendencia a volverse líder del grupo. Desde luego, el hallazgo es pertinente con el problema de la satisfacción, pues la persona en posición central, por ser líder, puede obtener satisfacción de motivos como el poder, la independencia, la autonomía, el reconocimiento y acaso otros. La investigación testimoniada por Guetzkow en el capítulo 38 aclara, sin embargo, que está implicada una diferenciación más completa de los papeles, y no la simple dicotomía "líder" y "seguidor". Guetzkow muestra que la naturaleza de la red, la naturaleza de la tarea de grupo y ciertas características de las personas del grupo afectan el desarrollo de la estructura de rol. No obstante, es necesario reconocer que algunas redes de comunicación parecen tan restrictivas, que el rol del individuo está casi por completo determinado por su ubicación en la red.

Aunque hasta el momento los experimentos de laboratorio se han confinado a grupos muy pequeños que trabajan en un tipo particular de tarea de grupo, los hallazgos subrayan un rasgo significativo de la vida en grupo. Sugieren que pueden entenderse mejor la moral y la conducta de miembros de grupos "naturales" de conocerse sus estructuras de comunicación. Sin embargo, están por desarrollarse métodos satisfactorios que determinen las estructuras de comunicación en los grupos naturales.

El rango del miembro en el grupo puede afectar el modo de ejecutar la tarea que se le asigne. Burnstein y Zajonc (5) pidieron a miembros de grupos de cuatro personas dedicarse a una tarea sencilla, en que cada persona oprimía un botón, tras una señal establecida, tan rápido como le fuera posible. Se repitió esa actividad durante una larga serie de ensayos. Se dio un lapso muy breve para la reacción de cada persona y se encendía una luz roja, visible para todo el grupo, si ella no lograba responder con bastante rapidez. Se generaron las diferencias de *status* variando el peso con que la puntuación de cada miembro contribuía a la puntuación total del grupo; a mayor peso, mayor *status*. Se permitió a los miembros determinar, mediante voto secreto, quién debería ocupar cada una de las cuatro posiciones de *status*, y asignaron esas posiciones de acuerdo a la calidad de la ejecución dada por los miembros. A lo largo del estudio se hicieron cambios en el orden del *status* a deseo de los miembros. Por ser muy cortos los intervalos de tiempo, era posible que el experimentador en secreto hiciera creer que los miembros estaban fracasando o logrando éxito en la tarea, sin tomar en cuenta la ejecución real. En un experimento, las personas elegidas como de mayor rango fueron degradadas por sus grupos porque la calidad de su ejecución parecía decrecer, y se ascendió a las personas de rango menor porque parecían mejorar en su ejecución. En un segundo experimento, los miembros de rango intermedio fueron o ascendidos o degradados. Se mantuvieron cuidadosos registros de las ejecuciones reales de los participantes en todos los ensayos. Según aumentaba el nivel de

*status* del miembro, su ejecución real mejoraba; según decrecía su nivel de *status*, su ejecución sufría.

### Ejecución de grupo

Los estudios experimentales sobre redes de comunicación han mostrado consistentemente que a la ejecución de grupo, ya se mida por el tiempo necesario para alcanzar una solución, por el número de mensajes enviados, por el número de errores cometidos o la tasa de aprendizaje del grupo, está afectada por la estructura de comunicación impuesta al grupo. Sin embargo, ha resultado muy difícil formular principios generales que expliquen esos efectos. Los hallazgos de Guetzkow y Simon (**20**) sugieren por dónde llevar las futuras investigaciones. Dichos investigadores emplearon una técnica similar a la usada por Bavelas, pero además dirigieron su atención a las formas en que los grupos se organizaban para realizar la tarea. Hallaron que las diferentes redes no creaban diferencias en el tiempo necesario para resolver los problemas cuando se comparaban sólo grupos que lograban una organización de trabajo óptima. Por consiguiente, la estructura de comunicación parece afectar la ejecución por la relativa dificultad que crea para el grupo al establecer una organización de trabajo efectiva.

Tras revisar docenas de experimentos en redes de comunicación, Shaw (**44**) concluye que los grupos sin persona central (como en un círculo) tienden a resolver los problemas más aprisa que los grupos que contienen una persona central (como en una cadena). Aunque otras condiciones modifican la magnitud de esos efectos, como el grado de "ruido" existente en el sistema, la ubicación de la información pertinente entre los miembros, y el tipo de experiencia anterior que los miembros han tenido en otras redes, es obvio que crea el efecto más acentuado el tipo de tarea que el grupo debe realizar. Los grupos centralizados parecen trabajar mejor en tareas que exigen poco uso de la lógica o la deducción, como es acumular información en determinado momento, mientras que los grupos descentralizados son más eficientes cuando la tarea exige operaciones lógicas por realizar, de acuerdo con la información, tras reunirse ésta en un lugar. Se necesitan investigaciones adicionales para examinar en mayor detalle cómo los grupos ajustan sus disposiciones de trabajo para llenar los requerimientos de las tareas en distintas redes de comunicación. El análisis presentado por Guetzkow en el capítulo 38 propone algunas maneras de conducir tales investigaciones.

### Tamaño del grupo

El aspecto más visible de la estructura de grupo es el número de personas que hay en la organización. Cuando el grupo aumenta o disminuye de tamaño, cambian varias de sus propiedades. Así, es común que los miembros se preocupen de cuán rápido debería crecer su grupo, si debería dividirse en unidades menores y qué efectos produciría el cambio de tamaño sobre los miembros individuales y sobre la productividad del grupo.

Virtualmente todas las investigaciones cuantitativas sobre los efectos del tamaño del grupo han sido investigaciones descriptivas, en que se comparan las propiedades de los grupos grandes y de los pequeños. Se dispone de excelentes revisiones de esas investigaciones, cada una con un enfoque un tanto distinto. Willems (**48**) resumió estudios que revelan el efecto del tamaño sobre la conducta de los miembros. Porter y Lawler (**39**) han estudiado los cambios en las características de las subunidades dentro de organizaciones grandes, y también el efecto del tamaño en dichas organizaciones. Indik (**27**) exploró el tamaño de grandes organizaciones industriales, y Thomas y Fink (**45**) resumieron los hallazgos de investigaciones hechas en laboratorio, en que el tamaño fue una de las variables. Ciertos hallazgos generales están en la línea de nuestros intereses.

Según aumentan de tamaño los grupos, una proporción cada vez menor de personas quedan en el centro de la organización, toman decisiones y se comunican con el total de la membrecía. Ejemplo familiar es el grupo de discusión. Según crece el grupo, un porcentaje menor de los presentes puede hablar, el presidente de debates tiende a ejercer mayor control y tiende a dirigir las observaciones más a menudo al grupo como un todo, que a los miembros por separado. A consecuencia de tales tendencias a la centralización, más miembros van a la periferia y se dedican a actividades menos importantes para los fines del grupo, según aumenta éste de tamaño.

Una proporción menor de miembros se mantienen en contacto entre sí según crece la organización; hay demasiadas personas para que pueda existir comunicación compleja entre ellas, y muchos miembros no se conocen entre sí. Por ello abundan las quejas sobre comunicación en las organizaciones grandes más que en las pequeñas, y es más difícil desarrollar consenso; hay más probabilidades de que el grupo se divida y tienda a existir menos satisfacción con las decisiones administrativas.

Se ha demostrado que las grandes agencias dependen muy a menudo de medios impersonales para comunicar sus reglas y su política, como declaraciones publicadas o carteles, que las organizaciones menores. La creciente centralización de la autoridad y las complejidades de comunicación hacen necesario esa promulgación impersonal de los estándares de grupo. Hay quienes creen que las presiones a la uniformidad tienden a pesar menos en los miembros según aumenta de tamaño la institución. De ocurrir así, puede deberse a la débil impresión causada por la regla impresa en comparación con la propuesta y apoyada por compañeros presentes. Ejemplo claro se halla en un estudio sobre seguridad y accidentes en minas de carbón inglesas y norteamericanas (**40**). En Inglaterra las minas grandes tienen estándares de seguridad menores, dado su número considerablemente mayor de accidentes que las minas pequeñas. En Norteamérica ocurre lo contrario; las minas grandes son más seguras que las pequeñas. El investigador explica esos resultados contrastantes demostrando que en Norteamérica las grandes minas tienen más a menudo un equipo responsable de elaborar, promover y poner en vigor estándares de seguridad; ese no era el caso en Inglaterra. Probablemente los especialistas en seguridad superaron en las grandes minas la naturaleza impersonal de las reglas.

Indicamos en el capítulo 7 que los grandes grupos tienden a tener menos cohesión, lo que también debilita las presiones a la uniformidad en los grandes grupos. Las pruebas son muy consistentes respecto a que los grandes grupos sufren más de ausentismo y reorganización de membrecía. Sin embargo, ello no indica claramente que los grupos de diferentes tamaños tiendan a ser confiablemente distintos en su productividad.

En conclusión, los miembros hallan la participación más satisfactoria y más efectivos los procesos de grupo, en los grupos pequeños que en los grandes. Pero tal vez no proporcionen todos los datos los resultados de las investigaciones existentes. El número creciente de grandes organizaciones en todas las partes de nuestra sociedad sugiere la existencia de ventajas en el tamaño grande que podrían sobrepasar las desventajas, y que podrían no haber sido medidas en las investigaciones realizadas hasta el momento. Dos temas quedan por estudiar. Uno, determinar qué contrastes resultan realzados en una organización y cuáles quedan atenuados por el tamaño del grupo. Dos, explicar por qué un tamaño determinado causa determinados efectos. El caudal de investigaciones descriptivas sobre las consecuencias del tamaño del grupo sugieren que pronto se obtendrán soluciones a los dos temas.

## ESBOZO DE INVESTIGACIONES PRESENTADAS EN LA PARTE SIETE

Los seis siguientes capítulos examinan, en varios ambientes y mediante diferentes técnicas de investigación, algunos de los fenómenos principales relacionados con la estructura de grupo.

Los dos primeros capítulos estudian investigaciones dedicadas a la estructura de comunicación en los grupos. En el capítulo 37, Bavelas describe los experimentos originales sobre redes de comunicación, cuyos métodos y hallazgos estimularon tantas investigaciones subsecuentes. En esos experimentos se pidió a grupos trabajar mientras laboraban con ciertas estructuras de comunicación.

Se halló que la velocidad y la seguridad al resolver problemas, la moral y el surgimiento del líder estaban afectados por la naturaleza de la red de comunicación. Se hallará información sobre los hallazgos en subsecuentes investigaciones, en la excelente revisión hecha por Shaw (**44**).

Interesante extensión de este tipo de investigaciones da el capítulo 38, escrito por Guetzkow. Se dirige la atención al problema de cómo diferentes redes de comunicación influyen sobre la diferenciación de roles dentro del grupo y el entretejido de roles en

una estructura de trabajo. Guetzkow demuestra cómo la red de comunicación se combina con otras variables, para influir manifiestamente sobre la forma en que el grupo realiza el trabajo.

En el capítulo 39, Bavelas, Hastorf, Gross y Kite consideran el problema de alterar la estructura del grupo. Los autores demuestran que el rendimiento verbal de miembros elegidos, durante la discusión de grupo, puede cambiar en una dirección deseada reforzando positiva o negativamente las acciones de los miembros. Como resultado de los cambios en el rendimiento verbal, también cambia la posición del miembro en la estructura sociométrica del grupo. Se informa de varios experimentos en que fueron examinadas las condiciones necesarias para tales cambios y su persistencia en las reuniones subsiguientes del grupo.

Cuando una persona obtiene *status* mayor dentro del grupo, tal vez los miembros perciben que, comparada con un miembro regular, está en mejor posición para afectar el rendimiento del grupo. Los miembros esperan que use esa capacidad para lograr los propósitos del grupo. En el capítulo 40, Wiggins, Dill y Schwartz observan las reacciones de los miembros ante personas cuya conducta es perjudicial para el grupo, más bien que útil. Informan que las reacciones son más negativas hacia las personas de *status* alto que se conducen de modo perjudicial que hacia personas de *status* bajo que se conducen igual.

Aunque acostumbramos pensar en la estructura de grupo como un aspecto bastante estable del grupo, vemos que en ciertas circunstancias sí ocurren cambios en la estructura de grupo. En el capítulo 41, Newcomb informa de cambios en la atracción interpersonal entre estudiantes que vivieron juntos en la misma pensión por varios meses. Notó que se desarrollan cambios en la atracción interpersonal según los miembros iban conociendo mejor los valores y las actitudes de los otros o según cambiaban esos atributos personales. Los miembros parecen preferir una relación psicológicamente equilibrada entre los tres elementos —valores personales, valorización de las actitudes mutuas y atracción interpersonal— y aparentemente se realizan cambios en la atracción interpersonal para mantener ese equilibrio.

En el capítulo 42, French presenta una teoría formal, que utiliza la teoría matemática de las gráficas lineales, respecto a los modos en que la estructura de poder del grupo determina los procesos de influencia dentro del grupo y los resultados de esos procesos. La teoría es en especial interesante por su forma de ampliar el análisis presentado por Festinger en el capítulo 14 para sugerir las maneras en que ciertos aspectos de la estructura de grupo pueden afectar el contenido y la fuerza de los estándares de grupo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS


1. Bales, R. F. *Interaction process analysis, a method study of small groups.* Cambridge, Mass.: Addison-Wesley, 1950.
2. Barnard, C. I. Functions and pathology of status systems in formal organizations. En la obra de W. F. Whyte (Dir.), *Industry and society.* Nueva York: McGraw-Hill, 1946.
3. Bavelas, A. A mathematical model for group structures. *Applied Anthropology,* 1948, **7**, (3), 16-30.
4. Benoit-Smullyan, E. Status, status types, and status interrelations. *American Sociological Review,* 1944, **9**, páginas 151-161.
5. Burnstein, E., y Zajonc, R. Individual task performance in a changing social structure. *Sociometry,* 1965, **28**, páginas 16-29.
6. Cartwright, D. The potential contribution of graph theory to organization theory. En la obra de M. Haire (Dir.), *Modern organization theory.* Nueva York: Wiley, 1959.
7. Cattell, R. B. New concepts for measuring leadership, in terms of groups syntality. *Human Relations,* 1951, **11**, 41-53.
8. Chowdry, K., y Newcomb, T. M. The relative ability of leaders and nonleaders to estimate opinions of their own groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1952, **47**, 51-57.
9. DeSoto, C., y Kuethe, J. L. Subjective

probabilities and interpersonal relationships. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1959, **59**, páginas 290-294.
10. DeSoto, C. Learning a social structure. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1960, **60**, 417-421.
11. Exline, R., y Ziller, R. C. Status congruency and interpersonal conflict in decision-making groups. *Human Relations,* 1959, **12**, 147-161.
12. Festinger, L. The analysis of sociograms using matrix algebra. *Human Relations,* 1949, **2**, 153-158.
13. Festinger, L. Some changes in attitudes and values following promotion in General Electric. A preliminary report. Crotonville, Nueva York: General Electric Co., Management Development and Employee Relations Services, 1965.
14. Festinger, L., y cols. A study of rumor: Its origin and spread. *Human Relations,* 1947, **1**, 464-486.
15. Festinger, L., Schachter, S., y Back, K. *Social pressures in informal groups.* Nueva York: Harper, 1950.
16. Fleishmann, E. A. The measurement of leadership attitudes in industry. *Journal of Applied Psychology,* 1953, **37**, 153-158.
17. Form, W. H. Stratification in low and middle-income housing areas. *Journal of Social Issues,* 1951, **7**, 109-131.
18. Forsyth, E., y Katz, L. A matrix approach to the analysis of sociometric rata: Preliminary report. *Sociometry,* 1946, **9**, 340-347.
19. Glanzer, M., y Glaser, R. Techniques for the study of group structure and behavior. I. Analysis of structure. *Psychological Bulletin,* 1959, **56**, 317-332.
20. Guetzkow, H., y Simon, H. The impact of certain communication nets upon organization and performance in task-oriented groups. *Management Science,* 1955, **1**. 233-250.
21. Harary, F. Status and contrastatus. *Sociometry,* 1959, **22**, 23-43.
22. Harary, F., y Norman, R. Z. *Graph theory as a mathematical model in social science.* Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1953.
23. Harary, F., Norman, R. Z., y Cartwright, D. *Structural models, an introduction to the theory of directed graphs.* Nueva York: Wiley, 1965.
24. Harary, F., y Ross, I. C. A procedure for clique-detection using the group matrix. *Sociometry,* 1957, **20**, páginas 205-215.
25. Hare, A. P. Interaction and consensus in different-sized groups. *American Sociological Review,* 1952, **17**, 261-267.
26. Homans, G. C. *The human group.* Nueva York: Harcourt, Brace, 1950.
27. Indik, B. Some effects of organization size on member attitudes and behavior. *Human Relations,* 1963, **16**, 369-384.
28. Kahn, R., y cols. *Organizational stress.* Nueva York: Wiley, 1964.
29. Kasl, S. V., y French, J. R. P., Jr. The effects of occupational status on physical and mental health. *Journal of Social Issues,* 1962, **18**, 67-89.
30. Lasswell, H. D., y Kaplan, A. *Power and society.* Nueva Haven, Conn.: Yale Univ. Press, 1950.
31. Leavitt, H. J. Some effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1951, **46**, 38-50.
32. Linton, R. *The study of man.* Nueva York: Appleton-Century, 1936.
33. Mills, T. M. Power relations in three-person groups. *American Sociological Review,* 1953, **18**, 351-357.
34. Moreno, J. L. *Who shall survive?* Washington, D. C.: Nervous and Mental Disease Publishing Co., 1934.
35. Mulder, M. Power and satisfaction in task-oriented groups. *Acta Psychologica,* 1959, **16**, 178-225.
36. Newcomb, T. M. *Social psychology.* Nueva York: Dryden, 1950.
37. Pellegrin, R., y Coates, C. Executives and supervisors: Contrasting definitions of career success. *Administrative Science Quarterly,* 1957, **1**, 506-517.
38. Porter, L., y Henry, M. Job attitudes in management. V. Perceptions of the importance of certain personality traits as a function of job level. *Journal of Applied Psychology,* 1964, **48**, 31-36.
39. Porter, L., y Lawler, E. E. Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior. *Psychological Bulletin,* 1965, **64**, 23-51.
40. Revans, R. W. Human relations, management, and size. En la obra de E. M. Hugh-Jones (Dir.), *Human relations in modern management.* Amsterdam: North Holland Publishing Co., 1958.
41. Roethlisberg, F. J., y Dickson, W. J.

*Management and the worker.* Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press, 1939.

42. Rosenfeld, H. Social choice conceived as a level of aspiration. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1964, **68**, 491-499.
43. Ross, I. C., y Harary, F. Identification of the liaison persons of an organization using the structure matrix. *Management Science,* 1955, **1**, 251-258.
44. Shaw, M. Communication networks. En la obra de L. Berkowitz (Dir.), *Advances in experimental social psychology.* Vol. I. Nueva York: Academic Press, 1964.
45. Thomas, E. J., y Fink, C. Effects of group size. *Psychological Bulletin,* 1963, **60**, 371-384.
46. Talland, G. H. The assessment of group opinion by leaders and their influence on its formation. *Journal of Abnormal and Social Psychology.* 1954, **49**, 431-434.
47. Trow, D. B. Autonomy and job satisfaction in task-oriented groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1957, **54**, 204-210.
48. Willems. E. P. Review of research. En la obra de R. Barker y P. V. Gump (Dirs.), *Big school, small school.* Stanford, Cal.: Stanford Univ. Press, 1964.
49. Wispé, L. G., y Lloyd, K. E. Some situational and psychological determinants of the desire for structured interpersonal relations. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1955, **51**, 57-60.
50. Zajonc, R., y Burnstein, E. The learning of balanced and unbalanced social structures. *Journal of Personality,* 1965, **33**, 153-163.
51. Zajonc, R., y Burnstein, E. Structural balance, reciprocity, and positivity as sources of cognitive bias. *Journal of Personality,* 1965, **33**, páginas 570-583.
52. Zajonc, R., y Wolfe, D. Cognitive consequences of a person's position in a formal organization. *Human Relations,* 1966, **19**, 139-150.

# Patrones de comunicación en grupos orientados a la tarea

*Alex Bavelas*



CUANDO la naturaleza de una tarea ocasiona que la realice un grupo más bien que un individuo, surge el problema de las relaciones de trabajo, y la comunicación es una de las más importantes. Muy aparte de los efectos de la comunicación sobre lo que generalmente se llama "moral", se demuestra fácilmente que para clases completas de tareas toda esperanza de éxito depende de un flujo efectivo de información. Pero, ¿según qué principios se ha de determinar un patrón de comunicación que en realiadd sea adecuado a un esfuerzo humano efectivo? Por lo común las consideraciones administrativas sobre este punto se basan en suponer que pueden derivarse patrones óptimos de comunicación para un grupo-tarea de especificarse la tarea por hacer. Sin embargo, quienes estudian la organización han indicado una y otra vez que los grupos de trabajo —incluso tomando en cuenta sólo comunicaciones pertinentes para el trabajo por realizar— invariablemente tienden a apartarse de aseveraciones formales de los patrones por emplear. Podría considerarse que tal apartamiento se debe a la tendencia de los grupos a ajus-

Tomado de *Journal of the Acoustical Society of America,* 1950, **22**, 725-730. También de un capítulo del mismo título tomado de *The Policy Sciences,* Daniel Lerner y Harold D. Lasswell (dirs.) Stanford, Cal.: Stanford University Press, 1951. Reproducido con permiso del autor, la Acoustical Society of America y la Stanford Univ. Press.

tarse a tal clase de patrones de comunicación, que permitirán más rápido y satisfactorio flujo de ideas, información y decisiones. En los grupos libres de control externo, los patrones de interacción que surgen y se estabilizan son producto del proceso social habido dentro del grupo. Sin embargo, el grupo que existe como parte de una organización mayor rara vez es libre para realizar tal ajuste. En gran parte de las organizaciones se considera como principio importante de la efectividad de ejecución el mantener esos patrones expresados —y presumiblemente óptimos—. Es fácil entender tal tendencia administrativa a inhibir cambios en los patrones de comunicación formal. Baste recordar cuán íntima es la relación entre comunicación, control y autoridad.

En tales situaciones organizativas los patrones de comunicación impuestos acaso determinen ciertos aspectos del proceso de grupo. Ello plantea la cuestión de cómo un patrón fijo de comunicación puede afectar el trabajo y la vida del grupo. ¿Tienen ciertos patrones propiedades estructurales que limiten la ejecución de grupo? ¿Podría ocurrir que entre varios patrones de comunicación —*todos lógicamente adecuados a completar con éxito una tarea especificada*— uno permitiera mejor ejecución que otro? ¿Qué efectos tendrá el patrón, como tal, sobre el surgimiento del liderazgo, el desarrollo de la organización y el grado de resistencia a la ruptura del grupo?

Esos problemas han impulsado una serie de estudios exploratorios que terminaron en un programa de investigación. Por ahora los hallazgos son incompletos, pero de interés en sus posibles inferencias. En este capítulo se intentará describir las zonas de la actual actividad experimental y la dirección general que toman los estudios.

## ALGUNAS PROPIEDADES GEOMÉTRICAS DE LOS PATRONES DE COMUNICACIÓN

De tomarse en cuenta quién puede comunicarse con quién en un grupo de tarea, sin tomar en cuenta la naturaleza o el medio de comunicación, podemos plantear varias preguntas sencillas, pero importantes. Variemos el modo en que cinco individuos se relacionan [1] entre sí (quedando claro que todo individuo del grupo estará unido por lo menos con otro individuo del mismo grupo). ¿Qué tipos diferentes de patrones de comunicación pueden producirse y cómo pueden describirse cuantitativamente las diferencias que existen entre ellos? Obviamente, esto sería un buen ejercicio para un topologista. El científico social debe preguntar: "Entre esos patrones, ¿qué diferencias parecen (intuitivamente) capaces de afectar a los seres humanos de algún modo?" Si miramos los patrones mostrados en la figura 1, vemos que las nociones intuitivas surgen fácilmente; tal vez con demasiada facilidad. Los estudiosos observan por lo común, al ver por primera vez los patrones *C* y *D*, que el patrón *C* es "autocrático" y el patrón *D* representa un típico "planteamiento comercial". Desde luego, hasta donde toca a los nexos, son idénticos, pues la única diferencia es la disposición de los circuitos en el papel. Sin embargo, entre los patrones *A*, *B* y *C* existen varias diferencias reales. Por ejemplo, en el patrón *A* cada individuo se puede comunicar directamente con otros dos del grupo; es decir, sin pasar el mensaje por otra persona. En los patrones *C* y *D* sólo un individuo del grupo

[1] En esta discusión, si el individuo *p* se une con el individuo *q*, significará que *p* puede comunicarse con *q* y que éste puede comunicarse con *p;* es decir, la unión es simétrica.

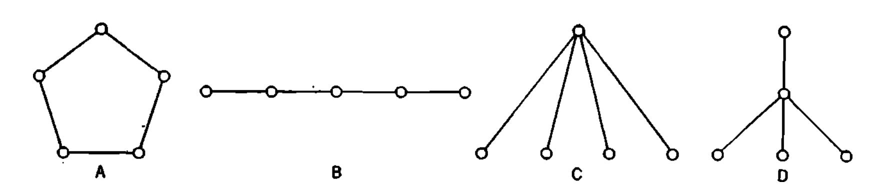



**FIGURA 1. Algunos patrones de comunicación diferentes. Cada línea representa un nexo de comunicación.**

| p | q | r | s | t |
|---|---|---|---|---|
| 4.0 | 5.7 | 6.7 | 5.7 | 4.0 |
| *p* a *q* =1 | *q* a *p* =1 | *r* a *p* =2 | *s* a *p* =3 | *t* a *p* =4 |
| *p* a *r* =2 | *q* a *r* =1 | *r* a *q* =1 | *s* a *q* =2 | *t* a *q* =3 |
| *p* a *s* =3 | *q* a *s* =2 | *r* a *s* =1 | *s* a *r* =1 | *t* a *r* =2 |
| *p* a *t* =4 | *q* a *t* =3 | *r* a *t* =2 | *s* a *t* =1 | *t* a *s* =1 |
| *p* a todos= 10 | *q* a todos=7 | *r* a todos=6 | *s* a todos=7 | *t* a todos=10 |

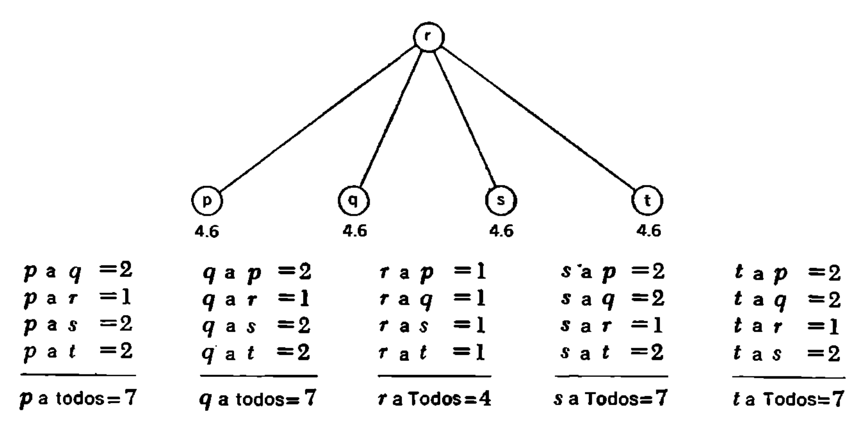
**FIGURA 2. Método para contar las "distancias", aplicando al patrón B de la figura 1.**

se puede comunicar directamente con todos los otros.

Otra comparación: cualquier individuo del patrón *A* puede comunicarse con cualquiera de los otros sin más que un único "relevo". En el patrón *B* dos individuos deben retransmitir mensajes a través de otros tres, para comunicarse entre sí.

En cierto sentido, las comparaciones arriba hechas implican la noción de "distancia" entre los individuos situados en un patrón. Si se adopta algún método para contar las "distancias" entre individuos, podemos hacer algunas aseveraciones respecto a las diferencias existentes entre los patrones y dentro de ellos. En la figura 2 se ejemplifica un método de contar, aplicado al patrón *B* de la figura 1. La suma de todas las distancias internas del patrón *B* es 40 ($\Sigma d_{x,y} = 40$). De modo parecido, hallamos que la misma suma del patrón *A* es 30 y del patrón *C* 32 (la figura 3 muestra las tabulaciones de las distancias en el patrón *C*).

Volviendo a la cuestión de las diferencias entre posiciones del mismo patrón, vemos claramente que la posición *q* en el patrón de la figura 2 es diferente de la posición *p* en el mismo patrón. La tabulación de la figura 2 muestra un aspecto de tal diferencia: $d_{p,x} = 10$, $d_{q,x} = 7$. La posición *q* tiene en la figura 2 una distancia total de 7, igual que la posición *q* en la figura 3. En este caso la distancia de *q* a todos los otros no hace diferenciaciones entre las dos posiciones. Sin embargo, al inspeccionar los patrones vemos que hay una diferencia entre las dos posiciones *q*. Desde luego, podríamos indicar que en un caso, *q* tiene dos "vecinos" y en el otro caso sólo uno. Pero examinemos más a fondo la cuestión de la distancia como tal. Como los dos patrones tratados tienen diferentes valores $\Sigma d_{x,y}$ podría ayudar el expresar la distancia "*q* a todos los otros" de modo relativo. Un modo de hacerlo es calcular para cada posición el valor de la expresión $\frac{\Sigma d_{x,y}}{\Sigma d_{q,x}}$. Para la posición *q* en la figura 2 tal cantidad sería igual a 5.7; para la posición *q* en la figura 3, la cantidad sería igual a 4.6. En la figura 4 se muestran los valores similares para cada una de las posiciones en el patrón *A* de la figura 1.




| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| *p* a *q* =2 | *q* a *p* =2 | *r* a *p* =1 | *s* a *p* =2 | *t* a *p* =2 |
| *p* a *r* =1 | *q* a *r* =1 | *r* a *q* =1 | *s* a *q* =2 | *t* a *q* =2 |
| *p* a *s* =2 | *q* a *s* =2 | *r* a *s* =1 | *s* a *r* =1 | *t* a *r* =1 |
| *p* a *t* =2 | *q* a *t* =2 | *r* a *t* =1 | *s* a *t* =2 | *t* a *s* =2 |
| *p* a todos=7 | *q* a todos=7 | *r* a Todos=4 | *s* a Todos=7 | *t* a Todos=7 |

**FIGURA 3. Método para contar las "distancias", aplicando el patrón C de la figura 1.**

Si resumiéramos la discusión anterior, diríamos que podrían realizarse las comparaciones entre dos patrones conforme a la "dispersión" (suma de las distancias internas) definida como $\Sigma d_{x,y}$, y podría hacerse la comparación entre posiciones dentro del mismo patrón conforme al "centralismo relativo" definido como $\frac{\Sigma d_{x,y}}{d_{x,y}}$ (suma de todas las distancias internas del patrón dividida por la suma total de distancias en cualquier posición del patrón).

## POSIBILIDADES FUNCIONALES DE LOS PATRONES

Veamos ahora cómo usa esos patrones de comunicación un grupo. Desde luego, cualquier discusión sensata acerca de "operación" debe hacerse conforme a una tarea específica.

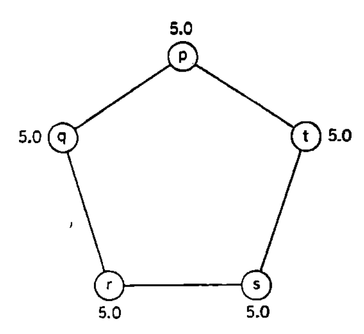



**FIGURA 4. Indice de "centralismo relativo" para cada posición del patrón A en la figura 1.**

La siguiente sería una tarea sencilla pero interesante: cada uno de los cinco sujetos recibe cinco cartas de un mazo común de poker; su tarea consiste en elegir de su mano la carta que, junto con las cuatro elegidas de igual modo por los otros cuatro sujetos, formarán la más alta mano del poker posible en esas condiciones.[2] Pueden no circular las cartas, pero los sujetos se comunicarán con mensajes escritos mediante los canales indicados, en el particular patrón que se esté probando.

Es obvio que puede manejarse de distintas formas el patrón *B* de la figura 1; es decir, hay varios "patrones operacionales". En la figura 5 se muestran dos posibles patrones operacionales para comunicar la necesaria información. Claro, es posible manejar el patrón *B* para que el sujeto, en cualquiera de las cinco posiciones, sea el que tenga toda la información necesaria primero (y decida presumiblemente qué carta elegirá cada sujeto). No existen estructuras de nexos que fuercen un método determinado de funcionamiento. Sin embargo, podría preguntarse si existen diferencias de eficiencia en los distintos patrones operacionales. Vienen a la mente dos medidas de eficiencia: el número de mensajes y el tiempo necesario para completar la tarea.

Respecto al número de mensajes necesarios, es posible hacer una afirmación general. Dada la tarea ya presentada puede decirse que cada uno de los sujetos tiene en su poder una quinta parte de la información necesaria para alcanzar la solución. También debe estar toda la información necesaria para alcanzar la solución, y reunida en una posición en determinado momento. Puede demostrarse que cuatro mensajes son suficientes para lograr esto. Como cada sujeto debe conocer la carta correcta por elegir, se necesitarán cuatro mensajes adicionales. Por consiguiente, es posible asegurar que en cualquier patrón con nexos simétricos el número de mensajes requeridos será igual a $2(n-1)$, donde $n$ representa el número total de posiciones; este requerimiento es por completo independiente del patrón de nexos en sí.

Respecto al tiempo necesario para alcanzar la solución en patrones distintos, tenemos una situación ligeramente distinta. Desde luego, debemos aceptar una unidad de tiempo estándar, que se asocie con el mensaje en cualquier discusión general sobre velocidad de solución.[3] Que $t$ iguale el tiempo necesario para que la información vaya de una persona a otra cuando están unidas; es decir, cuando ocupan en el patrón posiciones vecinas.

(Antes de pasar al patrón en estudio, debe indicarse la relación que existe entre $t$ y el número de individuos del grupo. Si se permite cualquier patrón de nexos, puede afir-

[2] Suponemos que los sujetos tienen un perfecto conocimiento de cuánto valen las manos de poker.

[3] No intentamos excluir la posibilidad de que en ciertos patrones los efectos "morales" afectarán materialmente la velocidad con que puede funcionar un individuo.

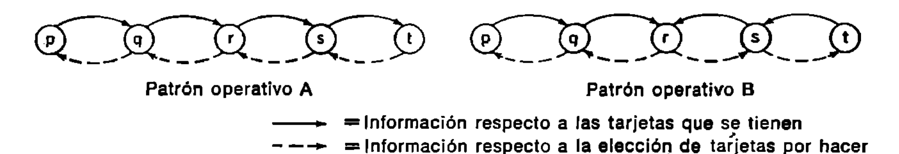



**FIGURA 5. Dos posibles "patrones funcionales" con el mismo patrón de comunicación.**

marse entonces que el tiempo mínimo para resolver la tarea tendrá la siguiente relación con el número de individuos del patrón:

$$t^{\min} = x + 1 \quad \text{cuando} \quad 2^x < n \leq 2^{x+1}$$

Esta relación lleva a conclusiones interesantes. Tómense dos grupos con nexos no restringidos: uno de nueve miembros, otro de 16. En la tarea de elegir la mejor mano de poker, el tiempo mínimo necesario para completar la tarea será igual para ambos grupos, aunque en el primer caso se tengan nueve individuos, cada uno de ellos poseedor de una novena parte de la información y en el segundo caso 16 individuos, cada uno con una dieciseisava parte de información.)

Definida *t* de este modo, es fácil ver que el patrón operativo *A* de la figura 5 exigirá ocho unidades de tiempo, mientras que el patrón operativo *B* de la misma figura requerirá cinco unidades de tiempo. Obviamente, cuando se envía más de un mensaje en la misma unidad de tiempo, se ahorra tiempo. Sin embargo, si el individuo *p* envía un mensaje simultáneamente con el individuo *r* (figura 6), su mensaje a *q* no puede contener información del mensaje venido de *r*. Por consiguiente, es de esperar que en ciertos patrones se ahorrará tiempo a cuenta de los mensajes; y realizar la tarea con un mínimo de mensajes implica usar más unidades de tiempo. Esto lo ejemplifica bien el patrón *A* de la figura 1. En ese patrón puede realizarse el problema en tres unidades de tiempo, pero para ello se necesitan catorce mensajes; si se resuelve el problema en ocho mensajes (el



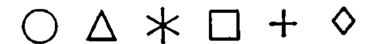

**FIGURA 6. Relación entre el tiempo usado para enviar el mensaje y la transmisión de información. Si *r* y *p* envían mensajes simultáneamente, el mensaje de *p* no puede contener la información del de *r*.**

menor número posible), aumenta a cinco el número de unidades de tiempo necesarias para hacerlo.

## EXPERIMENTOS CON PATRONES SELECCIONADOS

Un análisis como éste, tarde o temprano origina preguntas: "¿De acuerdo con qué se ha demostrado ese tipo de diferencia entre un patrón y otro? y ¿tendrá importancia tal diferencia?" Sólo es posible responder mediante un experimento. Sin intentar una explicación detallada, ayudará el mencionar brevemente dos estudios experimentales.

Sidney Smith realizó un experimento [4] en el Massachusetts Institute of Technology con ocho grupos de universitarios usando los patrones *A* y *B* de la figura 1. Dio a sus grupos una tarea esencialmente parecida al problema de elegir una mano de poker, ya descrito. En lugar de jugar con cartas, se dio a cada sujeto una tarjeta impresa con cinco símbolos tomados de estos seis:



Aunque cada símbolo aparecía en cuatro de las cinco tarjetas, sólo uno aparecía en las cinco. Era tarea de cada grupo hallar el símbolo común en el menor tiempo posible. En el cubículo de cada sujeto había una caja con seis interruptores, cada uno identificado por uno de los seis símbolos. Se consideraba terminada la tarea cuando cada miembro del grupo indicaba haber identificado el símbolo, apretando el interruptor correspondiente. Los interruptores hacían funcionar un tablero de luces visibles para el asistente de laboratorio, quien anotaba los tiempos y los errores del grupo y de los individuos (era error apretar

[4] Manuscrito inédito.

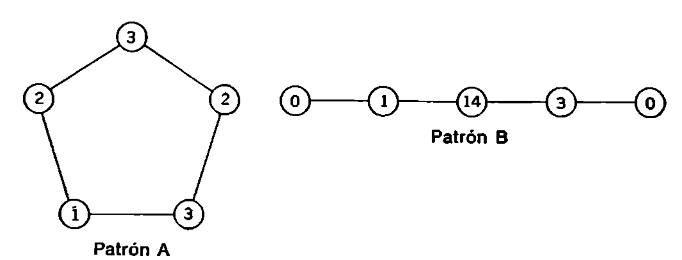



**FIGURA 7. Surgimiento de líderes reconocidos en diferentes patrones de comunicación. El número de cada posición indica el número total de miembros del grupo que reconocieron al individuo situado allí como líder (datos tomados de Smith).**

**TABLA 1.** *Número de errores cometidos en dos patrones de comunicación* [a]

| *Categoría del error* | *Patrón A* | *Patrón B* |
|---|---|---|
| Promedio de errores totales | 14.0 | 7.0 |
| Promedio de errores de grupo | 5.0 | 1.5 |

[a] Errores totales = número de pulsaciones incorrectas de los interruptores.
Errores de grupo = número de problemas que, al ser completados, contenían por lo menos un error. (Todas las cifras promedian la ejecución de los cuatro grupos en cada patrón. Cada grupo resolvió quince problemas.)

el interruptor incorrecto). Los sujetos se comunicaban mediante mensajes que pasaban por hendiduras situadas en las paredes de los cubículos. Las hendiduras estaban de tal modo dispuestas, que el experimentador podía imponer cualquier patrón de nexos que deseara. No se restringió en modo alguno el contenido de los mensajes. Si un sujeto descubría la "respuesta", podía enviársela a los otros. Las tarjetas en que se escribían los mensajes estaban codificadas, de modo que se podía reconstruir la actividad de comunicación.

Cada grupo experimental trabajó en quince problemas sucesivos. Se usaron los mismos seis símbolos en todos los problemas, pero el símbolo común variaba de prueba a prueba. Cuatro grupos trabajaron con el patrón *A*, y cuatro trabajaron con el patrón *B*. Ningún grupo trabajó con más de un patrón.

Del detallado análisis presentado por Smith de los datos experimentales, sólo dos hallazgos se presentarán aquí: errores y surgimiento de un líder reconocido (véase tabla 1 y figura 7).

Respecto al surgimiento de liderazgo reconocido, Smith hizo responder a cada uno de sus sujetos un cuestionario inmediatamente después de terminar el ensayo quince. Una de las preguntas decía: "¿Tenía su grupo un líder? De tenerlo, ¿quién era?". En la figura 7 se dan las respuestas.

Aunque no puede formularse una buena teoría para las diferencias en el número de errores, los hallazgos sugieren que quien ocupaba la posición más central del patrón tenía mayores probabilidades de ser reconocido líder. También, de observar a los sujetos mientras trabajaban, pareció que la moral de los individuos en las posiciones más periféricas (menos centrales) del patrón *B* fue muy baja.

Para explorar esas posibilidades más a fondo, Harold Leavitt realizó un estudio más detallado [5] con los mismos dos patrones, agregando otros dos. En la figura 8 se muestran los cuatro patrones usados. Leavitt empleó los mismos problemas y la misma situación experimental utilizada por Smith. Sus hallazgos en errores y reconocimiento de liderazgo

**TABLA 2.** *Número de errores cometidos en cuatro patrones de comunicación*

| *Categoría del error* | *Patrones* A | B | E | F |
|---|---|---|---|---|
| Promedio de errores totales | 17 | 10 | 3 | 10[a] |
| Promedio de errores de grupo | 3 | 2 | 1 | 1 |

[a] Leavitt atribuye casi todos estos errores a uno de los cinco grupos patron F, que se confundió al interpretar el método de un miembro para presentar su información.

[5] Véase en Leavitt (1) una detallada explicación del experimento.

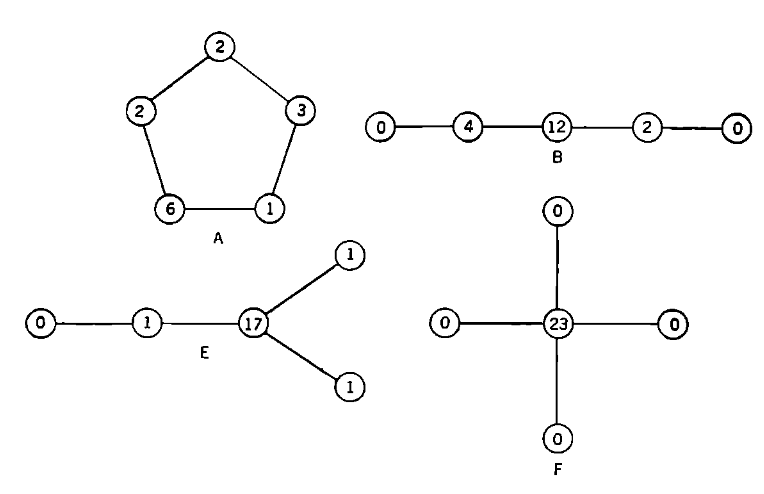



**FIGURA 8. Surgimiento de líderes reconocidos en diferentes patrones de comunicación. El número de cada posición indica el número total de miembros del grupo que reconocieron al individuo de esa situación como líder (datos de Leavitt).**

se presentan en la misma forma que los datos de Smith (tabla 2 y figura 8).

Los hallazgos de Leavitt refuerzan considerablemente la hipótesis de que un líder reconocido (en el experimento) probablemente surgirá en la posición de mayor centralismo. Sus hallazgos también dan apoyo a la hipótesis de que pueden relacionarse los errores con las propiedades del patrón.

Además de errores y liderazgo, Leavitt se interesaba en las diferencias de moral entre y dentro de los patrones. Preguntó dos cosas a sus sujetos, a las que respondieron tasando a partir de 0 (muy desfavorable) hasta 10 (muy favorable). Se dan los datos en promedios de todos los sujetos en el mismo patrón (tabla 3).

Para comprobar la hipótesis de que existen diferencias morales dentro de los patrones y de que se relacionan con un centralismo relativo, se hizo el siguiente análisis de las respuestas dadas a las mismas dos preguntas

**TABLA 3.** *Diferencias de moral entre patrones de comunicación*

| *Preguntas* | *Tasa promedio por patrón* A | B | E | F |
|---|---|---|---|---|
| ¿Cuánto le gusta su trabajo? | 6.6 | 6.2 | 5.8 | 4.7 |
| ¿Cuán satisfecho está con el trabajo realizado? | 8.0 | 5.8 | 6.0 | 5.4 |

(tabla 4). Se promediaron juntas las tasas de hombres que ocuparon las posiciones más periféricas en los patrones *B, E,* y *F;* también se promediaron juntas las tasas hechas por hombres en las posiciones más centrales de los mismos tres patrones de estos cálculos. Se omitieron todas las tasas hechas por los sujetos del patrón *A* por la obvia razón de que nadie está más al centro o a la periferia en ese patrón.

Conforme al estudio detallado de todos los datos proporcionados por sus experimentos, Leavitt comenta:

El patrón *F*[6] funcionó como se esperaba en los cinco casos. Los hombres periféricos enviaron su información al centro, donde se recibía la respuesta y se la enviaba. Por lo general esta organización se desarrollaba para el cuarto o quinto ensayo y se mantenía sin cambio por el resto de los ensayos.

El patrón *E* opera de modo que la persona más al centro recibe toda la información y envía la respuesta. La organización se desarrolló con mayor lentitud que en el patrón *F*, pero una vez lograda se mantuvo igual de estable.

El patrón *B* no fue tan estable como los patrones *E* y *F*. Aunque gran parte del tiempo enviaba la respuesta el individuo más al centro, en ocasiones ejercía tal función uno de

[6] En esta pregunta se substituyeron las letras patrón usadas en la figura 8 por las letras usadas en el informe de Leavitt.

**TABLA 4.** *Diferencias de moral en relación al relativo centralismo de la posición*

| *Preguntas* | *Tasa promedio por posición en el patrón* Para 35 individuos en las posiciones más periféricas[a] | Para 15 individuos en las posiciones más centrales[b] |
|---|---|---|
| ¿Cuánto le gustó su trabajo? | 3.2 | 8.8 |
| ¿Cuán satisfecho está con el trabajo realizado? | 4.6 | 7.8 |

[a] Como aquí se le presente (puntos negros)

[b] Como aquí se le presente (puntos negros)

los hombres situados a sus lados. El desarrollo de la organización fue más lento que en los patrones *E* y *F*.

El patrón *A* no mostró un patrón consistente de organización. Los sujetos, en su mayoría, simplemente enviaron mensajes hasta recibir o conseguir por sí mismos una respuesta.

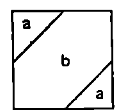
## SE PROPONE EXPERIMENTO QUE USA LOS MISMOS PATRONES, PERO DIFERENTE TAREA

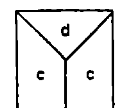
En el experimento de Leavitt la conducta normal del sujeto, al buscar una solución, consistía en enviar a los otros una lista de los cinco símbolos que aparecían en su tarjeta. Sin embargo, ocasionalmente ocurría algo por completo distinto. El sujeto enviaba el símbolo que *no* estaba en su tarjeta.[7] Son obvias las ventajas del método para ahorrar tiempo y evitar posibles errores. En cierto sentido, este procedimiento es una solución de "rodeo" del problema al que se enfrenta el sujeto. La tarea era tal que sugería mucho la acción directa de enviar los símbolos que se tenían, y no el que no se tenía. Aunque la frecuencia con que ocurría este conocimiento era bastante pareja en los grupos, no lo era su adopción por los grupos como métodos de trabajo. La usaron dos de los cinco grupos en el patrón *A*, por uno de cinco grupos en el patrón *B* y por ningún grupo en los patrones *E* y *F*. Aunque no pudiera demostrarse esas diferencias como significativas, causaron bastantes especulaciones. En la psicología individual se ha demostrado una y otra vez que el marco de referencia del individuo puede ser tal que inhiba efectivamente la solución de problemas que exigen un rodeo. Con los grupos de que se trata, tal percepción se presentaba en algunos miembros o en uno de ellos. Entonces, ¿por qué no se contagió a todo el grupo en cada caso? ¿Podría ser que en ciertos patrones de comunicación la probabilidad de utilizar con efectividad el conocimiento que ocurre fuera mayor que en otros? Se creería que de poderse idear una tarea más adecuada, se descubriría alguna relación entre la presencia y la utilización de los conocimientos y el patrón de comunicación.

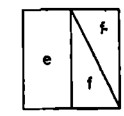
Se ha elaborado una tarea que parece ir en buena dirección. Los ensayos preliminares son alentadores. La tarea consiste esencialmente en formar cuadrados con varias figuras geométricas. En la figura 9 se muestran las quince piezas que componen el rompecabezas y cómo se unen para formar los cinco cuadrados.

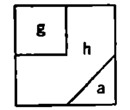
Con esas piezas pueden formarse cuadrados de muchas maneras. Algunas posibles combinaciones son *ccaa, eaaaa, eaag, ffaaaa, ffca, ffgaa, ica*, etcétera. Sin embargo, si han de construirse cinco cuadrados mediante las quince piezas, sólo una disposición lo permite: la que se muestra en la figura 9. En el experimento se distribuyen las piezas entre

[7] Podía ver los seis símbolos en su computador de seis interruptores.









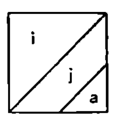



**FIGURA 9. Acertijo experimental. Pueden arreglarse las quince piezas, como se indica, para formar cinco cuadrados.**

los cinco sujetos. Se les dice que habrán terminado con éxito la tarea cuando cada sujeto tenga ante sí un cuadrado y no le sobren piezas. Se les permite intercambiarse mensajes y piezas por canales abiertos.

Pueden distribuirse inicialmente las piezas para que aumente la probabilidad de que se formen "malos" cuadrados (son "malos" cuadrados aquellos perfectos en sí mismos que impiden formar un total de cinco cuadrados). En la figura 10 se da una posible distribución.

Como puede verse, las piezas con que empieza un individuo pueden sugerir una composición determinada. O pueden no sugerir absolutamente nada y, por consiguiente, se cambian de inmediato. Véase la situación en la posición *A* de la figura 10. Las piezas *i, h, e* no sugieren en realidad ninguna combinación. Puede suponerse que el sujeto pasará una de las tres a la posición *B*. Sin embargo, en la posición *B* la situación es muy otra. Las combinaciones *ace* o *aaah* o *aci* forman cuadrados que, de completarse, harán fracasar al grupo, de modo que cualquier pieza recibida de la posición *A* simplemente sugiere posibles cuadrados "equivocados". En los ensayos preliminares aparecen con mucha regularidad "malos" cuadrados. El punto del experimento es saber qué ocurre cuando se presentan esos éxitos "engañosos". Para el individuo que ha completado un cuadrado, es comprensiblemente difícil destruirlo. La facilidad con que tome un curso de acción "para alejarse de la meta" dependerá hasta cierto grado de cómo perciba la situación total. En ese sentido, el patrón de comunicación debe provocar efectos bien definidos.

No se ha realizado un experimento que use esta tarea. Sin embargo, los ensayos preliminares (que usan varios patrones de comunicación y se dedican ante todo al método experimental) revelan que las fuerzas constrictivas opuestas a la restructuración son muy grandes y que, dado un considerable grado de restricción de comunicación, es improbable una solución.

## OBSERVACIONES PARA CONCLUIR

Los estudios tan brevemente discutidos en este capítulo sugieren, al menos, que es posible un enfoque experimental de ciertos aspectos de la comunicación social y que, muy probablemente, daría resultados prácticos. Aunque el problema de la comunicación efectiva es muy antiguo, varias líneas de estudio recientes le han dado nueva importancia. Cada vez es más claro que cualquier avance fundamental en el autoentendimiento social debe descansar en una intercomunicación más adecuada. En zonas donde se requieren esfuerzos sociales muy integrados, el problema es particularmente agudo. Nada lo ejemplifica mejor que el trabajo científico. En muchos campos es imposible pensar más que en términos de equipos de investigación. Esos grupos, aparte de los problemas ordinarios de comunicación que toda organización tiene, se enfrentan a una nueva serie de problemas surgidos del actual hincapié hecho en la "seguridad". En la práctica, invariablemente se traduce la seguridad en "restricción de comunicación". En cierto sentido, los expe-

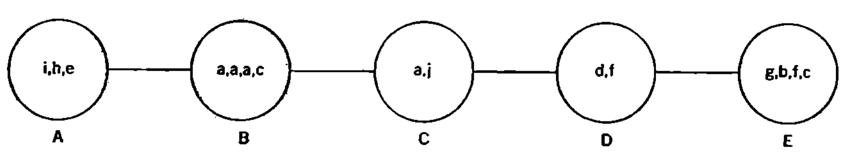



**FIGURA 10. Posible distribución de las piezas del acertijo (figura 9) entre las posiciones de un patrón de comunicación.**

rimentos discutidos arriba exploran precisamente ese problema: ¿Qué pasa con la ejecución y la moral de los grupos de trabajo cuando se restringe la comunicación de un modo u otro?

Las pruebas experimentales resultan estimulantes. Es peligroso generalizar en una etapa tan temprana de las investigaciones, pero se siente la tentación de dar un paso tentativo. Al parecer, en las condiciones impuestas en los experimentos, existen probablemente diferencias entre ciertos patrones. Las diferencias más claramente reveladas por los experimentos son respecto a: *a)* la ubicación en el patrón del liderazgo reconocido; *b)* la probabilidad de errores en la ejecución, y *c)* la satisfacción general de los miembros del grupo.

Además notamos que en los patrones de centralismo fuerte, la organización se desarrolla con mayor rapidez y es más estable, siendo menores los errores de ejecución. Sin embargo, y al mismo tiempo, la moral decae. Es concebible que a largo plazo una moral pobre afecte la estabilidad y la precisión en forma negativa. Los ensayos experimentales en las 15 pruebas realizadas por Smith, de ampliarse a un número mayor de ensayos, es posible que puedan comenzar a mostrar tal efecto.

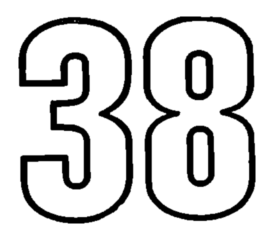
Por ahora es más especulativa la cuestión del conocimiento, como se presente y como utilizarlo. Los ensayos preliminares con los "cinco cuadrados", aunque escasos, son dramáticos. Todo grupo logró formar dos, tres o cuatro cuadrados. Pero varió mucho de patrón a patrón la capacidad de restructurar el problema y eliminar los éxitos parciales. Si las indicaciones obtenidas en las pocas series experimentales sirven de guía, se hallará que la presencia y la utilización del conocimiento decaerá rápidamente según se eleve cada vez más el centralismo. En un grupo, el individuo que tuvo conocimiento necesario recibió "órdenes" por parte del líder emergente de "olvidarlo". De este modo, las pérdidas de productividad potencial son probablemente muy comunes en gran parte de los grupos de trabajo, y deben ser enormes en la sociedad como un todo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Leavitt H. J. Some effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1951, **46,** 38-50.

# Diferenciación de los roles en los grupos orientados a la tarea

*Harold Guetzkow*



IMPORTANTE rasgo en el desarrollo de los grupos es diferenciar los roles en una estructura organizadora.[1] En grupos de reciente formación tal diferenciación por lo general hace que determinadas personas ocupen posiciones en desarrollo. En este estudio sobre el desarrollo de organizaciones experimentales en el laboratorio, se aíslan factores relacionados con esos dos procesos.

La primera parte de la encuesta demuestra la distinción entre diferenciación de rol y desarrollo de estructura organizadora. La segunda parte analiza los procesos de grupo y las características asociadas con la diferenciación de rol.

[1] Véase Guetzkow y Simon (6), y Guetzkow y Dill (5); en un microfilme se describen los detalles completos de los procedimientos experimentales (1). Apoyó la investigación una donación de los fondos para investigaciones de la Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Institute of Technology. Agradecemos cordialmente a los señores K. Hellfach, A. D. Martin y F. Metzger y a la señora Martha Pryor, la señorita Anne E. Bowes, la señora Marion Bement y la señora Janet Stein, su ayuda para realizar la investigación y ayudar a analizar los resultados. Se preparó el manuscrito durante 1956-1957, en el Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences. Mis colaboradores, el profesor W. R. Dill y el profesor H. A. Simon, ayudaron entusiastamente a desarrollar las ideas incluidas en este artículo.

Este capítulo fue especialmente preparado para este libro.

## DESCRIPCIÓN DEL EXPERIMENTO

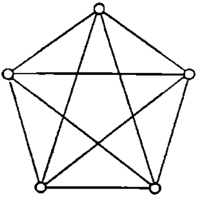
El experimento ofrecido en este artículo emplea la situación de comunicación inicialmente sugerida por Bavelas (2). Las dos "series" de laboratorio analizadas en el informe incluyeron 76 grupos de cinco hombres, todos dedicados a resolver experimentalmente problemas diseñados por Leavitt (8), pero modificados para permitir estudiar cómo los grupos manejaban sus tareas funcionales de su problema organizador.

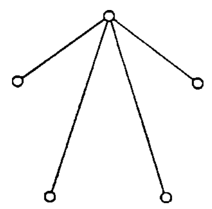
La tarea fue idéntica a la usada por Leavitt; cada uno de los cinco sujetos tenía cinco piezas de una serie estándar de seis piezas de información; su tarea, en un ensayo dado, era determinar qué pieza era común y luego identificar esa pieza común ante el experimentador.

Ninguno de los participantes se había enfrentado antes a esta situación de laboratorio. Cada grupo trabajó unas dos horas; se repitió en ese tiempo veinte veces la tarea operativa. El tiempo requerido para completar cada tarea repetida varió de algo más de dos minutos a poco menos de uno. Los cinco sujetos se sentaban ante una mesa circular; cinco compartimientos radiales los separaban entre sí. Periodos entre ensayos, no mayores de dos minutos, daban oportunidad de trabajar en los problemas de organización del grupo. Después del periodo preliminar de instrucción, no hubo comunicación oral entre los participantes. Durante los ensayos de tarea los sujetos intercambiaban mensajes a través de ranuras situadas en los compartimientos y mediante tarjetas precodificadas. En los periodos entre ensayos se escribían los mensajes en tarjetas blancas que los sujetos intercambiaban entre sí. A cada sujeto se le asignó una letra, que le servía para identificar sus mensajes y las ranuras que se abrían en cada cubículo. Cuando todos habían obtenido la información faltante, se la comunicaba al experimentador y el sonar automático de un timbre daba por concluido el ensayo. Mediante un acuerdo de signos los sujetos podían terminar el periodo entre ensayos en el momento que lo desearan, antes de concluirse sus dos minutos de tiempo.

Sirvieron como sujetos del experimento 380 estudiantes de ingeniería del Carnegie Institute of Technology. Se igualaron los grupos respecto al promedio y a la capacidad intelectual entre los cinco miembros de cada grupo mediante las puntuaciones de examen psicológico ACE. Cada grupo se componía de un hombre de cada uno de los quintiles Carnegie.

Se había reducido a rutina la tarea mediante instrucciones preexperimentales y periodos de práctica. El problema urgente a que se enfrentaba cada grupo era cómo organizarse, dada su red de comunicación. Se usaron tres tipos de red en un cuarteto de variaciones (véase figura 1). Veinte grupos funcionaron sin restricción, pues estaban abiertos a la comunicación *todos los canales* (grupos "todos los canales"). Se situaron en una red *circular* veintiún grupos, los miembros de éstos sólo podían comunicarse con aquéllos situados inmediatamente a su izquierda o a su derecha (grupos "circulares"). Veinte grupos quedaron situados en la red circular durante los ensayos de tarea, pero se eliminaron esas restricciones de comunicación durante el periodo entre ensayos (grupos "circulares-todos los canales" o "circulares-TC"). Quince grupos funcionaron con varias restricciones en un arreglo de *rueda,* en que los cuatro rayos sólo se podían comunicar con el cubo de la rueda (grupos "rueda"). Podía fácilmente rearreglarse el aparato para los diferentes grupos cerrando y abriendo mecánicamente las ranuras de comunicación.



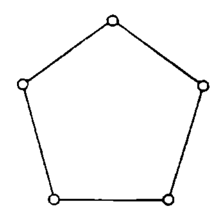




**FIGURA 1. Canales abiertos usados en las tres redes.**

No se dijo a los sujetos el patrón usado al disponer la red ni antes ni durante su periodo de trabajo en el laboratorio.

## LA ORGANIZACIÓN COMO ESPECIALIZACIÓN DE TAREA

Hubo grandes diferencias entre los 76 grupos, en las cuatro redes, respecto de cómo se organizaban, si se organizaban, para realizar sus tareas funcionales (5, 178-179). En los grupos que se diferenciaron, el experimentador pudo distinguir tres roles conforme a las interacciones expuestas en sus mensajes de tareas.

1. Algunos participantes ejecutaron las funciones especializadas de recibir información, formar la solución y enviar las respuestas; pueden considerarse estas actividades organizadas como un papel "clave".
2. Otros participantes sencillamente enviaban a otros su información faltante y más tarde recibían la respuesta al problema; se designa a esta reunión de acciones como papel "extremo".
3. Algunos individuos por lo común pasaban la información faltante de otros y la propia y, después de recibir la respuesta, la retransmitían a uno o más vecinos; se designa a este agrupamiento de actividades como papel "relevo".

Cuando dos o tres papeles se ejecutan simultáneamente de modo entretejido dentro de un grupo, se obtienen estructuras jerárquicas (5). En los grupos *rueda* y *todos los canales* era típico obtener una organización jerárquica de dos niveles, en que cuatro extremos enviaban su información a los hombres clave, quienes a su vez formaban la solución y comunicaban la respuesta a los extremos. En el tercer grupo *circular y circular-TC* que se organizó, la estructura jerárquica tenía tres niveles, donde dos relevos servían de intermediarios entre dos extremos y el hombre clave.

En los así llamados grupos sin organizar *circular* y *circular-TC,* con el tiempo todos los sujetos recibían información sobre los cuatro símbolos faltantes, y después cada uno daba su propia solución al problema. En tales situaciones era innecesario intercambiar respuestas. A veces los intercambios de información se volvían estables, y se desarrollaban patrones "cada uno a todos" muy sistemáticos. Pero como cada participante ejecutaba idénticas funciones (a menudo de modo igual), en ocasiones no había especialización de papel en esos grupos "no organizados".

Como se afirmó en otro sitio (4, 380-381), da frutos distinguir grupos "de organización" de grupos "pequeños" cara-a-cara, y no en virtud del tamaño, sino del grado relativamente grande de interacción indirecta y mediada, que se presente entre los miembros de los últimos. Cuando esas interacciones mediadas están más o menos establemente estructuradas en forma un tanto elaborada en grupos "organizados", vale la pena distinguirles de los grupos "no organizados" en que la interacción, aunque mediada, es inestable y menos complicada. Como ocurre en general al manejar series de características

**TABLA 1.** *Distribución de roles (número de personas en cada papel)*

| *Rol* | *Todos los canales* | | *Circulares y Circulares-TC organizados*[a] | | *Circulares y Circulares -TC no organizados*[a] | | *Rueda* | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Hombre clave | 23[b] | 23% | 15[b] | 21% | 30[b] | 23% | 15 | 20% |
| Relevos | 17 | 17% | 28 | 40% | 39 | 30% | 0 | 0 |
| Extremos | 46 | 46% | 27 | 38% | 35 | 27% | 60 | 80% |
| Personas sin rol | 14 | 14% | 0 | 0% | 26 | 20% | 0 | 0% |
| Totales | 100 | | 70 | | 130 | | 75 | |

[a] Se omitió un grupo circular-TC en ésta y en las siguientes tabulaciones por haberse marginado las categorías organizada y sin organizar. El grupo circular que desarrolló una "cadena" al enviar información, mientras usaba una jerarquía de tres niveles para regresar las respuestas (6, 246) quedó clasificado como "organizado" en el estudio, aunque se le omitió en un análisis anterior (5, tablas 3 y 4).

[b] Se clasificó más de una persona por grupo como hombre clave cuando dos personas, dentro de un solo grupo, ocuparon el rol en diferentes momentos.

multidimensionales, no son distintas las tipologías bipolares.

En la tabla 1 se presenta una descripción cuantitativa del grado y tipo de especialización de rol que ocurre en los distintos grupos. El codificador asignaba individuos a roles siguiendo las definiciones dadas antes. Para ser clasificado como ocupante de un rol era necesario que el individuo hubiera ejecutado las conductas especificadas en cuatro o más ensayos consecutivos. A veces algún individuo ocupaba dos o tres roles en el curso de veinte ensayos. Para evitar clasificaciones múltiples, un hombre clave, que a veces se comportaba como extremo o relevo sólo era clasificado como "clave" siempre y cuando el rol de clave hubiera sido ocupado por un mínimo de cuatro ensayos consecutivos. Si un individuo calificaba como relevo y como extremo, se le "clasificaba de acuerdo con el rol que hubiera tenido por el mayor periodo de tiempo" (cita de las instrucciones codificadas).

Una segunda persona, que usaba la clave escrita por el primer codificador, estuvo de acuerdo en asignar el mismo rol (incluyendo "sin rol") al 85% de los sujetos representados en la tabla 1. Hubo variaciones en la precisión con que pudo categorizarse diferentes tipos de grupos. El acuerdo entre los codificadores fue del 100% en los grupos rueda, 95% para los grupos organizados circulares y circulares-TC y 85% en los grupos todos los canales. Fue más difícil clasificar a las personas de los grupos no organizados circulares y circulares-TC, como indica el acuerdo del 71% alcanzado por los codificadores. También varió la precisión de clasificación en las personas de tres roles diferentes: 85% para clave, 63% para relevos y 78% para extremos.

Examínense los resultados presentados en la tabla 1. En los grupos todos los canales se refleja la incapacidad organizadora de tres de los veinte grupos en que el 14% de los sujetos nunca tuvo roles diferenciados en cuatro ensayos consecutivos. En esos grupos todos los canales, seis de los diecisiete grupos organizados usaron una jerarquía de tres niveles al regresar las respuestas de los claves a los extremos, como lo prueban los relevos presentados en la tabla 1. La organización de jerarquías de dos niveles en todos los grupos rueda, tras del cuarto o quinto ensayo, se refleja en la toma de roles clave por 20% de los miembros y la toma de roles extremos por el 80% restante.

Compárese la especialización de rol en los 14 grupos organizados con la ocurrida en los 26 grupos no organizados en las redes circulares y circulares-TC. Aunque sólo 20% de los miembros, en los últimos grupos, no lograron desarrollar roles funcionalmente identificables, todos esos grupos estaban desorganizados. Incluso de haber sido miembros de grupos comunes las 26 personas sin roles, sólo podrían explicarse cinco o seis de los 26 grupos que no lograron organizarse. Tampoco puede explicarse el fracaso en no organizarse dada una insuficiencia de hombres clave, pues sólo había unos cuantos más en los grupos no organizados circulares y circulares-TC que en los organizados (23% a 21%). Hay un déficit de relevos y extremos. Pero de reunirse en grupos comunes las personas que sí diferenciaron relevos de extremos (junto con hombres clave suficientes), de 18 a 19 grupos "no organizados" de los 26 pudieron haber sido organizados. Si se examina la distribución real de los roles en los 26 grupos no organizados en las redes circulares y circulares-TC, se ve que existe un complemento completo de un hombre clave, dos relevos y dos extremos en 14 de los grupos. Entonces la dificultad no está en el fracaso de los miembros al desarrollar conductas de papel individualmente apropiadas.

El fracaso está en que los grupos no lograron entretejer apropiadamente sus roles en el momento adecuado. Un análisis adicional (**5**, 202) revela que en gran parte causó tal incapacidad el no lograr los grupos comunicarse durante los periodos entre ensayos respecto a sus problemas de organización. Así, se debe fundamentalmente el desarrollo de grupos no organizados a la falta de polos engranados y de organización, y no a una carencia de roles diferenciados.

## FACTORES ASOCIADOS CON LA DIFERENCIACIÓN DE ROL

El que los roles emerjan antes de organizarse los grupos indica que las condiciones asociadas con la diferenciación de roles puede ser diferente de las asociadas con la macroorganización del grupo. Primero se explorarán

**TABLA 2.** *Roles funcionales como combinación a priori de los componentes de tarea*

| *Componentes de la tarea* | *Descripciones del rol* |
|---|---|
| Sólo envío de información (EI) | Extremos |
| Sólo información de solución (FS) | No existe rol |
| Sólo envía respuestas (ER) | Relevos en estructuras que usan jerarquías de dos niveles para intercambio de información y de tres niveles para intercambio de respuestas |
| Combinaciones de EI y FS | Todas las personas en el "memorial" lo usaron para intercambio de información y en muchos grupos "cada uno a todos" |
| Combinaciones de EI y ER | Relevos en grupos que usaron jerarquías de 3 niveles para intercambio de información y respuestas. |
| Combinaciones de EI, FS y ER | Personas en grupos "cada uno a todos" y "memorial", en el intercambio incluía información y respuestas. |

factores asociados con la diferenciación de rol. En la discusión se comparan con nuestras hipótesis sobre desarrollo macroorganizativo, como se le analizó en otra parte (5). Al explicar en este capítulo las correlaciones que existen entre las variables, nos conformaremos a las prácticas comunes de exponer muchas de nuestras hipótesis en forma de interrelaciones causales. Se entiende que los datos en apoyo de las hipótesis no demuestran la existencia de la causalidad.

Pueden considerarse de dos tipos los factores asociados con la diferenciación de rol: factores ambientales *externos,* que inducen a la formación de rol a causa de los componentes de tarea, y los procesos *internos* implicados en el establecimiento de personas determinadas en roles determinados.

## Formación de rol inducida por exigencias del ambiente externo

*Características de la tarea.* Al parecer, la formación de rol está íntimamente asociada con las funciones que se exigen de las tareas. Nuestra descripción de los tres roles según los componentes de la tarea son intercambio de información, formación de la solución e intercambio de respuesta. Pero las características de tarea no determinan cómo los componentes deben quedar ensamblados en roles diferenciados; tampoco si deben interpretar continuamente los roles en un conjunto de individuos o si deben hacer intercambio entre ellos. En la tabla 2 damos la hipótesis de varias combinaciones, en que podrían haber sido ensamblados los componentes de tarea en roles funcionales. Se halló que todos menos uno habían ocurrido. Por su misma naturaleza, la tarea no permitía a las personas especializarse sólo en formación de soluciones, era imperativo pues formar soluciones al recibir información de los colegas. Por consiguiente, elegir combinaciones dadas no se debió, con una excepción, a las características de tarea en sí.

*Restricciones de comunicación.* La restricción de comunicación fue importante factor para inducir formas determinadas de diferenciación de rol. El que grupos circulares y circulares-TC usaran redes circulares obligó a emplear jerarquías de tres niveles, y no de dos. Pero esas restricciones no hicieron utilizar papeles jerárquicos, como se demostró al elaborar en un "memorial" una serie de roles entretejidos, pero idénticos. En esta forma de participación cada participante recibió la información que faltaba, y agregó su símbolo a la compilación, después la hizo pasar alrededor del "grupo", para que cada uno pudiera formar su propia solución. La red todos los canales no era ciertamente tan

restrictiva y se desarrollaron otros modos de roles, entretejidos (**5,** 178). Incluso la variación más restrictiva usada —la red en forma de rueda— no prescribió por completo la naturaleza de diferenciación del rol como uno de los temas de los "rayos" de la rueda (que en nuestros experimentos de hecho interpretaron todos los roles extremos) pudo haber sido "hombre clave" con un "teniente clave" al cubo de la rueda.

Las restricciones de comunicación también parecen haber prescrito en parte el tiempo de la diferenciación del rol. En los grupos todos los canales el promedio en los números de los ensayos en que los hombres clave primero diferenciaron sus roles fue de 5.2 ($\sigma = 4.2$). El hombre final diferenció sus roles poco tiempo después promediando ensayos 5.7 ($\sigma = 3.4$). Los relevos retrasados promediaron 8.1 ($\sigma = 3.9$) como el ensayo de sus diferenciaciones. Las diferencias entre relevos y hombres clave y extremos fue significativa (relevos ante hombres clave, $t = 2.13$, $p < 0.05$; relevos ante extremos, $t = 2.33$, $p < 0.05$). Al contrario, no hubo tales contrastes en el momento de diferenciar los tres roles en los grupos circulares y circulares-TC de comunicación restringida. El promedio de los primeros ensayos en que hubo diferenciaciones para los hombres clave, relevos y extremos en esos dos tipos de grupos organizados fueron 6.9 ($\sigma = 2.7$), 6.2 ($\sigma = 3.2$) y 6.5 ($\sigma = 4.2$) respectivamente, sin ninguna de las diferencias significativas.

Así, dos series de pruebas indican que el desarrollo de roles está en cierto grado prescrito por las diferencias en las restricciones de comunicación. El tipo de rol que puede ser desarrollado está en parte prescrito por las restricciones de comunicación; el momento en que surgen los roles también está determinado en parte por la misma restricción de comunicación.

*Meta de grupo.* La diferenciación de roles en esos grupos experimentales parecería originarse en las metas de eficiencia asentadas por el experimentador en la instrucción. "Su grupo está compitiendo con los otros grupos de cinco hombres por ver cuál obtiene antes la respuesta. A menos tiempo, mejor puntuación de equipo." Dos preconcepciones pueden ser evocadas en los sujetos: una noción cruda de la relación inversa del volumen de mensajes con la eficiencia de ejecución y una inclinación cultural que favorezca arreglos jerárquicos. Los grupos que adoptaron una solución cada-uno-para-todos, promediaron en la tarea 0.84 minutos por ensayo durante sus tres ensayos más rápidos; los grupos que adoptaron una organización jerárquica promediaron 0.47 minutos. La división de labores aumentó en la ejecución del grupo eficiente. Se expresó tal división de labores en la diferenciación de roles relativamente estables. La meta pudo haber realzado la estabilidad de rol, pues con veinte ensayos en total pudo haber renuencia a experimentar con cambios.

Que no es necesario achacar establemente tal especialización de rol a personas determinadas es obvio en una variación piloto (**3**), en que la instrucción de meta era inducir competición interindividual, en lugar de intergrupo. En cuatro grupos piloto, probados en una red de todos los canales, se informó a los miembros que se valoraría su éxito individualmente, según la rapidez con que cada uno de ellos diera al experimentador la solución, y no por la ejecución general del grupo. Tres de los grupos se empantanaron y no desarrollaron organización. Los miembros del cuarto grupo desarrollaron una coalición casi estable, cuyos términos eran organizar jerarquías de dos niveles, en que el rol clave pasaba de persona a persona en cada ensayo, de modo que todo miembro pudiera dar la solución en uno de cada cinco ensayos.

*Resumen.* Es posible ordenar como sigue tres facetas del ambiente de tarea, impuestas por el experimentador, por sus repercusiones en la formación de rol en las situaciones experimentales: características de la tarea (la más débil), restricciones de comunicación y meta de grupo (la más fuerte).

## Procesos internos implicados en la diferenciación de roles

De habérselo propuesto el experimentador, probablemente hubiera sido comparativamente fácil —dadas las relaciones de autoridad obtenidas entre exprimentadores y sujetos (**6,** 235)— haber diseñado el empleo de tres roles funcionales, y después haber designado sujetos determinados a esos roles.

Hecho eso, tanto la formación de rol como la designación del ocupante habrían sido condición inicial del experimento y constituido parte del ambiente externo. Aunque se necesitan investigaciones sobre las repercusiones de diferentes formas de designar las posiciones y sus ocupantes, esos experimentos enfocan el desarrollo organizativo sin recurrir a designaciones formales.

Pueden dividirse los mecanismos implicados para establecer ciertas personas en ciertas posiciones entre los enraizados en las características de acción del grupo y los enraizados en las características personales de los miembros. Los experimentos proporcionaron mayores informaciones sobre los primeros que sobre los últimos, pues no se hizo en los participantes ninguna valoración de personalidad detallada.

### Mecanismos relacionados con la interacción de grupo

En la red de rueda la elección de gente hecha por el hombre clave y por el extremo fue función de las restricciones de comunicación. Sin embargo, en las otras tres redes las cinco personas quedaron situadas en puntos de comunicación funcionalmente equivalentes al principio del primer ensayo. ¿Qué ocurre según el grupo se desarrolla para establecer determinadas personas en roles determinados?

*Establecimiento por casualidad.* Durante los primeros ensayos hubo mucha actividad al azar; al parecer, los sujetos se dieron información unos a otros sin razón alguna. Por ello, pudieron considerarse esos acontecimientos iniciales tipo azar, movimientos para elegir una persona que, después de solucionar problemas, continúe desde ese momento en la posición clave. Conforme a tal hipótesis de "casualidad", las personas en busca de una solución en el primer ensayo ocuparán con el tiempo roles clave, según se vaya diferenciando la organización.

En los 18 grupos todos los canales, los 18 circulares y los 18 circulares-TC, en que se diferenciaron uno o más hombres clave, es posible comprobar el grado en que los formadores de soluciones del primer ensayo se vuelven hombres clave en las estructuras semiestabilizadas o totalmente estabilizadas. En la tabla 3 se prueba la hipótesis. No existe diferencia significativa entre la proporción de personas que se volvieron hombres clave y las que formaron soluciones en el primer ensayo y la proporción que se volvió hombres clave entre quienes no lograron formar soluciones. "Tener suerte" en volverse formador de soluciones "por casualidad" en el primer ensayo, no ayuda a que la persona se convierta en hombre clave en los ensayos subsecuentes. Esos resultados contradicen la hipótesis e indican que acaso estén implicados otros mecanismos en la elección de hombres clave.

**TABLA 3.** *Elección al azar de hombres clave en el primer ensayo*

| | *Todos los canales* | *Circulares* | *Circulares-TC* |
|---|---|---|---|
| Número total de personas que formaron soluciones | 42 | 46 | 45 |
| Número que se volvió hombres clave | 10 | 15 | 11 |
| Porcentaje de hombres clave | 24 | 33 | 24 |
| Número total de personas que no lograron soluciones | 43 | 44 | 45 |
| Número que se volvió hombres clave | 12 | 10 | 10 |
| Porcentaje de hombres clave | 38 | 23 | 22 |
| Número total de miembros de grupo | 85 | 90 | 90 |
| Número que se volvió hombres clave | 22 | 25 | 21 |
| Porcentaje de hombres clave | 26 | 28 | 23 |

*Establecimiento para retener información.* El problema de "símbolo común" permitió al individuo asegurarse un rol clave al retener información, siempre y cuando los otros no trataran de usar la misma artimaña. Sólo un sujeto utilizó este procedimiento. De hecho, sólo hubo una caída gradual en el número de mensajes de información que enviaban los hombres clave, incluso tras haberse vuelto formadores de soluciones y remitentes de respuestas. Esto indica la necesidad de buscar en alguna otra parte la explicación de por qué ciertas personas llegan a hombres clave.

**TABLA 4.** *Mensajes interensayo sobre la situación, por roles (número de unidades en diecinueve interensayos)* [a]

| *Rol* | *Todos los canales* | | *Circulares y Circulares-TC organizados* | | *Circulares y Circulares-TC sin organizar* | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Media | DE | Media | DE | Media | DE |
| Hombres clave | 5.1 | 4.6 | 8.1 | 6.3 | 5.0 | 4.3 |
| Relevos | 6.8 | 6.4 | 6.4 | 5.5 | 6.5 | 5.4 |
| Extremos | 3.3 | 3.5 | 5.8 | 4.7 | 5.2 | 5.1 |

[a] Pruebas de significación: en los grupos todos los canales una prueba $t$ de relevos *versus* extremos resultó significativa ($t = 2.7, p < 0.01$), como lo fue la prueba $t$ de hombres clave + relevos) *versus* extremos ($t = 2.6, p < 0.02$). En la tabla 1 se da el número de personas que ocuparon cada rol.

*Diferenciación del rol conforme a percepciones de situación.* ¿Se asociaba el desarrollo del rol con las diferencias en la adecuación de la percepción de los sujetos de la situación organizativa? Nuestras notas proporcionan dos series de datos de los que se obtuvieron las estimaciones de tales percepciones. Durante los periodos entre ensayos los participantes intercambiaron mensajes, en un esfuerzo por percibir la estructura de la red de comunicación y su organización emergente. Al finalizar el experimento se pidió a los participantes explicar cómo estaban organizados sus grupos y representar la red de comunicación.

Los grupos todos los canales, circulares y circulares-TC dedicaron en promedio 16, 29 y 21% de sus mensajes entre ensayos, respectivamente, a comprender la naturaleza de su red de comunicación y a inquirir y valorar los planes organizativos propuestos. En la tabla 4 se presentan las cifras promedio de tales unidades en sus mensajes en 19 interensayos para personas en los tres roles. Esos hallazgos indican que, en general, hombres clave y relevos tienden a enviar más mensajes que los extremos, respecto a cómo perciben la estructura, aunque las diferencias sólo son significativas en los grupos todos los canales.

La codificación usada en los mensajes interensayos indica el grado de esfuerzos dedicado por los sujetos a percibir su situación. La medida es ambigua por su significado; puede estimularse mayor esfuerzo debido a lo inadecuado de las percepciones y, al contrario, un mayor esfuerzo puede ocasionar superiores niveles de percepción. Al finalizar el experimento, se dieron cuestionarios abiertos-cerrados a los participantes; comentaban el funcionamiento del grupo, el papel de cada participante dentro del grupo y la red de comunicación de éste. Conforme tal información se pudo decidir si cada participante describía su propio rol y el de sus colegas correcta o incorrectamente, o si omitía el mencionar ciertas personas. Se consideró la precisión de percepciones organizativas de los sujetos como la proporción del número correcto de observaciones, menos las observaciones

**TABLA 5.** *Precisión de la percepción organizativa por roles (identificaciones de rol correctas menos las incorrectas en todos los roles presentados)* [a]

| *Rol* | *Todos los canales* | | *Circulares y Circulares-TC organizados* | | *Circulares y Circulares-TC sin organizar* | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Media | DE | Media | DE | Media | DE |
| Hombre clave | 0.52 | 0.35 | 0.68 | 0.46 | 0.16 | 0.42 |
| Relevos | 0.50 | 0.37 | 0.58 | 0.45 | 0.18 | 0.35 |
| Extremos | 0.50 | 0.39 | 0.37 | 0.47 | 0.02 | 0.29 |

[a] Pruebas de significación: las pruebas $t$ de (hombres clave + relevos) *versus* extremos fueron significativas en los grupos circulares y circulares-TC organizados ($t = 2.1$, $p < 0.05$) y en los grupos circulares y circulares-TC sin organizar ($t = 2.0$, $p < 0.05$). En la tabla 1 se da el número de personas que ocupan cada rol.

incorrectas para el número total de roles operativamente identificados por los experimentadores (tabla 2). En la tabla 5 se presenta el promedio de esas proporciones para personas que ocupan distintos roles. Al interpretar esas cifras, debe recordarse que una respuesta omitida por el sujeto no necesariamente implica falta de conocimiento; puede indicar fracaso en la comunicación con el cuestionario abierto-cerrado, pues no se aplicó por parte de los experimentadores ninguna prueba individual. Los resultados en parte no concuerdan con los obtenidos en la medición de mensajes interensayo (tabla 4). Nada inesperado esto, pues la correlación entre las dos estimaciones es apenas 0.13 (significativa en nivel de 5%), basada en 258 sujetos.

La superioridad hallada en la tabla 4, de hombres clave y relevos sobre extremos, se sostiene en los grupos organizados circulares y circulares-TC de la tabla 5, pero no en los grupos todos los canales. Esta discrepancia entre las tablas 4 y 5 puede reflejar la diferencia temporal en que las dos medidas mostraron adecuación perceptual. La completa ausencia de restricciones de comunicación, ¿permitió a los extremos en los grupos todos los canales el obtener finalmente conocimiento de la situación organizadora iguales a los de sus colegas clave y relevos, aun cuando no *enviaron* mensajes sobre esos temas durante el curso del desarrollo organizador?

Otra discrepancia entre las tablas 4 y 5 es que en los grupos circulares-TC sin organizar no hubo diferencia significativa entre hombres clave-relevos y extremos, en los mensajes interensayo (tabla 4), aunque sí la hubo en la medida de exactitud obtenida al finalizar el experimento (tabla 5). Este hallazgo confirma la proposición de que el esfuerzo no siempre alcanza el logro. Por ello los nuevos hallazgos no contradicen por completo nuestra hipótesis anterior: se asocia la relativa adecuación para percibir situaciones organizadoras con la tenencia de roles claves y de relevo.

*Diferenciación de rol conforme al planeamiento organizativo.* Aunque el experimentador no designó roles, ¿planearon abiertamente los participantes los roles para sí y para los otros en el curso de las comunicaciones interensayo? Los miembros de los grupos todos los canales, circulares y circulares-TC dedicaron respectivamente el 30%, el 12% y el 14% de sus mensajes interensayo a actividades de planeamiento organizativo. Esos mensajes de planeamiento eran de tres tipos: mensajes específicos, *a)* proponiéndose a sí mismo o a otro individuo como hombre clave, o *b)* promulgando sugerencias específicas, y *c)* de modo más general, haciendo proposiciones un tanto abstractas, como "¿por qué no enviar los mensajes en dirección de reloj?" En las tablas 6, 7 y 8 se muestran las cifras promedio de esos tres tipos de mensajes de planeamiento enviados durante los 19 interensayos por personas situadas dentro de cada rol.

En los mensajes específicos que incorporaban proposiciones organizativas (tabla 6), las diferencias entre los nombres clave y los otros roles son dramáticas. Más o menos la mitad de esos mensajes ofrecen planes determinados, en que se propone a la persona como hombre clave, y gran parte de esas proposiciones fueron diseminadas por extremos y relevos (tabla 7).

Los mensajes de planeamiento más general (tabla 8) indican un ordenamiento de los

**TABLA 6.** *Mensajes interensayo que atañen a propuestas organizativas específicas por roles (número de unidades enviadas en diecinueve interensayos)* [a]

| *Rol* | *Todos los canales* | | *Circulares y Circulares-TC organizados* | | *Circulares y Circulares-TC sin organizar* | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Media | DE | Media | DE | Media | DE |
| Hombre clave | 7.1 | 2.1 | 4.0 | 3.2 | 0.6 | 1.4 |
| Relevos | 2.9 | 3.4 | 1.7 | 2.4 | 0.5 | 0.9 |
| Extremos | 2.8 | 4.2 | 1.2 | 1.8 | 0.4 | 0.7 |

[a] Pruebas de significación: hombres clave *versus* relevos, todos los canales, $t$—4.7, $p < 0.001$; circulares y circulares-TC organizados, $t = 2.6$, $p < 0.02$. Hombres clave *versus* (relevos + extremos), todos los canales, $t = 3.2$, $p < 0.01$; circulares-TC organizados, $t = 3.6$, $p < 0.001$. En la tabla 1 se da el número de personas que ocupan cada rol.

**TABLA 7.** *Mensajes interensayos que atañen a promulgar propuestas específicas por roles (número de unidades enviadas en 19 interensayos)* [a]

| *Roles* | *Todos los canales* | | *Circulares y Circulares-TC organizados* | | *Circulares y Circulares-TC sin organizar* | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Media | DE | Media | DE | Media | DE |
| Hombre clave | 1.2 | 1.6 | 1.1 | 2.0 | 0.4 | 0.7 |
| Relevos | 1.8 | 2.3 | 1.2 | 1.8 | 0.3 | 0.6 |
| Extremos | 2.7 | 3.0 | 1.4 | 2.1 | 0.5 | 1.3 |

[a] Pruebas de significación: En los grupos todos los canales una prueba $t$ de los hombres clave *versus* los extremos resultó significativa ($t = 2.2, p < 0.05$). En la tabla 1 se da el número de personas que ocupan cada rol.

roles un tanto similar a los hallados en los mensajes interensayos dedicados a percibir la situación organizadora (tabla 4). Como ocurre en los mensajes de percepción, los hombres clave preferían más que los extremos los planeamientos generalizados.

Hasta el momento no se han hecho comparaciones entre grupos todos los canales y grupos organizados circulares y circulares-TC *versus* los grupos sin organizar circulares y circulares-TC, mostrados de la tabla 4 a la 8. Esos datos, junto con las diferencias de rol ya discutidas, nos permiten distinguir entre factores que inducen la formación de rol frente a aquellos que se relacionan con la formación de rol y con el entretejido de roles en una estructura social. El volumen de mensajes interensayo mostrado en la tabla 4 es aproximadamente igual para grupos organizados y sin organizar. Sin embargo, de la tabla 5 a la 8 existen impresionantes diferencias entre los dos tipos de grupo, diferencias que van de una proporción 1-2 a una proporción 1-6. Así, las medidas de exactitud y planeamiento no sólo se relacionan con la formación de rol, sino también con el entretejido de roles para formar estructuras de grupo.

*Resumen.* Es obvio que el rol de hombres clave no está determinado por los factores casuales que funcionan en el ensayo inicial. Tampoco inhiben su camino las personas que se volvieron hombres clave, ocupando el rol por retener su información, sin darla a los otros miembros del grupo. Al parecer, se establecieron hombres clave y relevos por tener percepciones más adecuadas de sus situaciones organizativas que los extremos; y que los hombres clave, a su vez, llegaron a su especial posición de liderazgo, en esas situaciones experimentales, por autoasignarse el rol clave, retransmitiéndose tal designación los otros miembros del grupo entre sí.

## MECANISMOS RELACIONADOS CON CARACTERÍSTICAS PERSONALES

### Diferenciación de rol mediante la habilidad intelectual

A menudo la habilidad intelectual se relaciona con la tenencia de un rol, como testimonia la revisión de la literatura que hizo Stogdill sobre liderazgo **(11)**. Se obtuvo una

**TABLA 8.** *Mensajes interensayo que atañe a temas de organización general por roles (número de unidades enviadas en 19 interensayos)* [a]

| *Rol* | *Todos los canales* | | *Circulares y Circulares-TC organizados* | | *Circulares y Circulares-TC sin organizar* | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Media | DE | Media | DE | Media | DE |
| Hombre clave | 2.8 | 3.8 | 1.7 | 2.2 | 1.0 | 2.2 |
| Relevos | 2.1 | 2.2 | 1.3 | 1.4 | 0.5 | 1.2 |
| Extremos | 0.7 | 2.1 | 1.1 | 2.2 | 1.1 | 2.2 |

[a] Pruebas de significación: En el grupo todos los canales las pruebas $t$ de extremos *versus* hombres clave ($t = 3.0, p < 0.01$) y contra los relevos ($t = 2.2, p < 0.05$) son ambos significativos. En la tabla 1 se da el número de personas que ocupan cada rol.

**TABLA 9.** *Capacidad intelectual por roles (puntuaciones puras para prueba ACE total)*[a]

| *Rol* | *Todos los canales* | | *Circulares y Circulares-TC organizados* | | *Circulares y Circulares-TC sin organizar* | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Media | DE | Media | DE | Media | DE |
| Hombre clave | 138.5 | 18.8 | 129.9 | 22.9 | 131.9 | 21.2 |
| Relevos | 122.1 | 16.9 | 132.5 | 20.3 | 125.1 | 18.8 |
| Extremos | 125.3 | 20.3 | 123.2 | 18.8 | 125.1 | 23.3 |

[a] Pruebas de significación: pruebas *t* de hombres clave *versus* (relevos + extremos) son significativas tanto en los grupos todos los canales ($t = 3.0$, $p < 0.01$) como en los grupos circulares y circulares-TC no organizados ($t = 5.3, p < 0.001$). En la tabla 1 se da el número de personas que ocupan cada rol.

puntuación American Council on Education Psychological Examination de cada sujeto.[2] El ACE es una prueba de aptitud general para la habilidad intelectual, tanto cuantitativa como verbal. Esos datos permiten comprobar si en esas situaciones experimentales ocupar un rol se asocia con la inteligencia, así como determinar indirectamente si la inteligencia juega parte, *per se,* en el entretejido de roles para formar estructuras organizadoras. Al componer los grupos, los experimentadores casaron los sujetos, de modo que cada grupo tuviera una persona proveniente de cada uno de los cinco niveles ACE. Así, ningún grupo fracasaría al organizarse debido a una baja capacidad intelectual.

La variada capacidad intelectual de los sujetos, ¿produjo diferencias en la tenencia de rol entre las cinco personas, que inicialmente tenían todas ubicaciones equipotenciales dentro de la situación social? Las puntuaciones crudas ACE para las personas que ocuparon los tres roles están dados en la tabla 9. En los grupos todos los canales hay una diferencia significativa ($t = 2.0$, $p < 0.05$) entre las puntuaciones ACE de los hombres clave y para relevos y extremos. Esas diferencias no son artefactos calculados; las puntuaciones crudas sitúan al hombre clave "promedio" (promedio = 138.5) en el porcentil 89, con relevos y extremos (promedio = 124.4) en el porcentil 74 según las normas nacionales para cuarto año de universidad.[3] En los grupos circulares y circulares-TC que se organizaron, se asocian hombres clave y relevos a nivel intelectual, siendo superiores a los extremos del nivel 10% ($t = 1.7$), aunque no con tanta nitidez como los hombres clave son superiores a los relevos y extremos en los grupos todos los canales. Así, se asocia la diferenciación de rol con la capacidad intelectual.

¿Podrán relacionarse esos resultados contrastantes, en que relevos y extremos son similares en los grupos todos los canales, mientras hombres clave y relevos se asocian en grupos circulares y circulares-TC organizados, con nuestros anteriores hallazgos respecto a la exactitud de las percepciones organizativas y el grado de actividad planeada? Tanto los hombres clave como los relevos que en los grupos circulares y circulares-TC pudieron organizarse resultaron tener percepciones más adecuadas de la organización, al diferenciar sus roles. No fue difícil para los grupos todos los canales lograr tal percepción superior de la estructura organizativa, pues no hubo restricciones de comunicación. No se necesitó una inteligencia superior para que los grupos todos los canales tuvieran una exactitud perceptiva.

Además, tómese en cuenta la fuerte asociación que existe entre puntuaciones ACE y éxito en designarse a sí mismo como hombre clave en los grupos todos los canales. De forma diluída, esta situación también se refleja en la capacidad superior de los hombres

[2] Gracias a la cortesía de los doctores Roland Moore y Robert Morgan, del Carnegie Institute of Technology's Bureau of Measurement and Guidance, se proporcionaron puntuaciones aproximadamente a un 90% de los sujetos; el restante 10% fueron probados por los experimentadores en una sesión especial, antes de unirlos con los otros en el grupo.

[3] Los porcentiles basados en la tabla 5, datos para hombres de 94 universidades, de *Norms Bulletin American council in education psychological examination for college freshmen.* Princeton, N. J.: Educational Testing Service, 1949.

**TABLA 10.** *Ascendencia personal de sujetos por su rol (sumas crudas en la escala G-Z A)*[a]

| *Rol* | *Circulares y Circulares-TC organizados* Media | DE | *Circulares y Circulares-TC sin organizar* Media | DE |
|---|---|---|---|---|
| Hombre clave | 5.9 ($n = 11$) | 2.1 | 6.0 ($n = 13$) | 2.0 |
| Relevos | 4.2 ($n = 20$) | 2.0 | 4.8 ($n = 24$) | 1.5 |
| Extremos | 4.6 ($n = 19$) | 1.2 | 4.9 ($n = 23$) | 1.4 |

[a] Pruebas de significación: las pruebas $t$ de hombres clave *versus* (relevos + extremos) son significativas en los grupos circulares y circulares-TC organizados ($t = 2.4, p < 0.05$) y en los desorganizados ($t = 2.2, p < 0.05$). El número de personas que ocupan cada rol está en el paréntesis, debajo de cada media. No se tienen puntuaciones de ascendencia para los grupos todos los canales y rueda, ya que el grueso de los grupos todos los canales y todos los grupos rueda se completaron durante el primer recorrido experimental (véase en [5, pie de página 3] más detalles).

clave en los grupos circulares y circulares-TC no organizados. Así, parecería que una capacidad intelectual superior sería prerrequisito para establecerse uno mismo en el rol de hombre clave y relevo en los más restringidos grupos circulares y circulares-TC.

Esas interpretaciones serían menos sutiles de haber revelado los datos una clara relación entre inteligencia y exactitud al percibirse la estructura organizadora y al planearse establecer un rol específico. Entonces podría afirmarse que la inteligencia se manifiesta en actividades organizativas superiores. Pero las correlaciones producto-momento entre puntuaciones ACE y medida de exactitud ($r = 0.03$) y el volumen de planeamiento específico ($r = 0.06$) son casi cero. Por ello sería de suponer que aunque la inteligencia pueda ser un prerrequisito necesario para la diferenciación de rol, su presencia no asegura la tenencia efectiva de roles y su interunión en un sistema social. Apoya esta última interpretación el que, aunque todos los grupos estuvieran igualados por su inteligencia, 66% de los grupos circulares y circulares-TC no lograron organizarse entretejiendo sus roles.

## Diferenciación del rol debida a la ascendencia personal

Si la capacidad intelectual es un factor limitativo antes que dé realce, ¿qué características personales responderían de inducir la actividad exaltada en el desarrollo organizativo? La importante parte que la autodesignación jugó en el establecimiento de roles en los hombres clave sugiere que la ascendencia social podría resultar una variable fructífera para explorar. Se administró la escala Guilford-Zimmerman "A" a quienes participaron en la segunda serie, antes de que desarrollaran sus grupos. Al elaborarse una tabla análoga a la de puntuaciones ACE para esos cuestionarios de autotasación (tabla 10), se vio que los hombres clave tenían mayor ascendencia que los relevos y los extremos.

Nótese la relación entre puntuaciones ACE para grupos circulares y circulares-TC organizados y la importancia de la ascendencia. Al parecer, aunque se necesita una inteligencia superior en hombres clave y relevos, distinguen a los hombres clave de los relevos grados más elevados de ascendencia personal. La ascendencia personal predice la presencia de autodesignaciones como hombre clave.

El que se hayan obtenido hallazgos idénticos en grupos circulares y circulares-TC organizados y sin organizar indica que la ascendencia *no* se asociaba con el entretejido de roles en estructuras organizativas. Esto contrasta con las partes jugadas por la exactitud perceptiva, el planeamiento y la capacidad intelectual, todas ellas integralmente implicadas en el desarrollo de la estructura y en la distribución de ocupantes en roles diferenciados.

*Resumen.* Sólo se disponía de dos variables para analizar la relación de las características personales con el desarrollo de roles. La capacidad intelectual parece un factor necesario, pero no suficiente. Por otra parte, la ascendencia parece necesaria para distribuir personas entre los puestos diferenciados, pero no determina si los grupos con puestos diferenciados desarrollarán estructuras entretejidas para esos puestos.

## DISCUSIÓN

### Planeación de los roles de organización versus los de engrane

En el anterior macroanálisis de esos datos se concluyó que (**5**, 186-187): "aunque es necesario algún entendimiento explícito de la red y de la evolución de la organización, la comprensión *per se* no basta para inducir el desarrollo de organizaciones continuas y diferenciadas". Una situación análoga parece prevalecer respecto a la existencia de puestos: aunque la diferenciación de roles es imperativa para que haya articulación, tal diferenciación no basta en sí para inducir el entretejido de roles. Murray lo explica de forma vívida (**9**, 451): "No tanto que se obligue a un hombre (se espera de él) a hacer ciertas cosas, sino que está obligado (para integrar sus acciones con otros) a realizarlas en un momento determinado."

En el informe anterior se presentaron pruebas considerables de que la restricción de comunicación funciona reduciendo la planeación (**5**, 194-195). Los resultados del presente análisis de rol indican que en esta situación experimental la planeación resulta deficiente, no para asegurar la diferenciación conductual de los puestos funcionales, sino por no planear el engrane de los roles ejecutados.

Se supuso en el artículo anterior (**5**, tabla 4) que el enviar propuestas específicas para organizar los grupos era condición necesaria para inducir la organización. Tal análisis indica que esas propuestas específicas se relacionaban íntegramente con el logro de un engrane de roles ya diferenciados. Así, ahora resulta menos difícil entender por qué sólo los mensajes de planeación específica antes que los más generales, resultaron cruciales en el macroanálisis (**5**, tabla 4). Los participantes no pueden articular los puestos intercambiando notas sobre planes organizativos generales. Al parecer, para engranar roles particulares es necesario especificar.

La discrepancia indicada en las tablas 4 y 5 dramáticamente apoya la interpretación de que los participantes deben tener un conocimiento sumamente específico de los roles mutuos al planear. Al finalizar el experimento (tabla 5) los grupos circulares y circulares-TC no organizados sólo entendieron mínimamente los roles que se estaban realizando, aunque dedicaron casi igual número de mensajes interensayo a esa actividad (tabla 4). Los individuos que conocían con mayor exactitud los roles (promediaron aproximadamente 53%) pudieron engranar sus puestos con mayor adecuación que quienes carecían de ese conocimiento detallado (éstos promediaban aproximadamente 12%).

El examen de los promedios de exactitud presentados en la tabla 5 sugiere que el conocimiento necesario para engranar los roles está relativamente diseminado a través del grupo, como necesariamente sería el caso si la hipótesis de que los roles son sistemas de interacciones recíprocas es válida. La necesidad igual de conocer el rol de los otros individuos queda vívidamente exhibida en la sorprendente cualidad de las percepciones de rol entre todos los participantes, sin tomar en cuenta el rol que ocuparan, en todos los grupos todos los canales. Las modificaciones causadas por ciertos grados mínimos de tal conocimiento quedan indicadas en el gradiente de conocimiento surgido entre personas situadas en diferentes roles funcionales. En la tabla 5, en los grupos circulares y circulares-TC que se organizaron, los extremos parecen capaces de articularse dentro de la organización, aunque sólo poseen la mitad (37%) del conocimiento adquirido por los hombres clave (68%). Sin embargo, nótese que ese 37% es dos veces el conocimiento poseído por las personas (es decir, los relevos) con mayor grado de conocimiento (18%) en los grupos circulares y circulares-TC sin organizar.

Puede calcularse la facilidad con que se perciben distintos roles dadas las puntuaciones de exactitud originalmente usadas en la tabla 5 para repromediar la exactitud con que todos los miembros del grupo perciben los

**TABLA 11.** *Precisión con que los distintos roles son percibidos (identificaciones correctas menos incorrectas en todos los roles presentes)* [a]

| *Rol* | *Todos los canales* | | *Circulares y Circulares-TC organizados* | | *Circulares y Circulares-TC sin organizar* | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Media | DE | Media | DE | Media | DE |
| Hombre clave | 0.71 | 0.31 | 0.68 | 0.28 | 0.04 | 0.29 |
| Relevos | 0.48 | 0.50 | 0.43 | 0.30 | 0.07 | 0.30 |
| Extremos | 0.35 | 0.44 | 0.45 | 0.31 | 0.03 | 0.39 |

[a] Pruebas de significación: hombres clave *versus* relevos, todos los canales $t = 2.7$, $p < 0.05$; circulares y circulares-TC organizados, $t = 3.0$, $p < 0.02$. Hombres clave *versus* (relevos + extremos), todos los canales, $t = 6.2$, $p < 0.001$; circulares y circulares-TC organizados, $t = 2.8$, $p < 0.02$. El número de percepciones para cada rol es el número de personas en cada rol, según se da en la tabla 1, multiplicado por cinco (pues cada persona del grupo tuvo oportunidad de observar cada rol, incluyendo el propio).

distintos roles. En la tabla 11 se presentan esos nuevos cálculos. Los hombres clave se ven con mayor facilidad en los grupos todos los canales y en los grupos circulares y circulares-TC organizados que los relevos o los extremos.

Las cifras usadas para formar la tabla 11 también proporcionan la exactitud con que se perciben los roles propios en contraste con la exactitud con que se perciben los roles ejercidos por los otros. Fue de 45% la exactitud total promedio con que cada participante describió su rol propio. Compárese con la exactitud del 29% para los mismos participantes al percibir los roles de los otros, una diferencia estadísticamente significativa ($t = 3.9$, $p < 0.001$). Así, no sólo los roles tienen visibilidad variable, sino que en esta situación experimental las personas ven sus propios roles con mayor exactitud de la que perciben los roles de los demás.

Newcomb demostró que las autopercepciones son resultados de interacciones (**10**, 316-318). Al notar diferentes exactitudes en los participantes de las tres situaciones de comunicación, tenemos pruebas empíricas para dar apoyo a esta proposición. En los grupos todos los canales los participantes no tenían restricciones de comunicación impuestas por la red en que ellos operaban. En tal situación, los miembros del grupo percibieron sus propios roles con una exactitud del 59%. En los grupos circulares, circulares-TC organizados, y a pesar de la restricción impuesta por la red, los miembros habían logrado patrones de comunicación relativamente estables al finalizar el experimento; su exactitud de autopercepción fue 51%. Sin embargo, en los grupos circulares y circulares-TC sin organizar, donde nunca se desarrolló comunicación adecuada, la exactitud de autopercepción sólo fue del 29%. La diferencia entre grupos circulares y circulares-TC organizados y no organizados es estadísticamente significativa ($t = 2.0$, $p < 0.05$). Estos descubrimientos sobre autopercepción del rol son análogos a los obtenidos por Travers (**12**) para opinión de grupo. Travers ofrece evidencia de que los miembros de grupo estiman con mayor exactitud la opinión de grupo cuando hay más interacción.

## Consenso de posición versus integración de la organización

Este experimento aportó pruebas sobre la relación de la percepción con la conducta, imposibles de obtener cuando se está restringido por un cuestionario o una entrevista. Por ejemplo, los miembros del Survey Research Center de la Universidad de Michigan (**7**, 20) han estudiado si "el grado de integración que existe dentro de la organización, en cualquier momento, se deriva en parte del grado de consenso o de compartir expectativas sobre la conducta de la gente que ocupa distintas posiciones". Pero mediante una encuesta verbal, necesariamente limitan su definición de "integración" a juicios personales hechos por quienes ocupan los puestos de variables como conflicto percibido, sensación de "relaciones fáciles" y satisfacción con la participación. En este estudio pudimos relacionar el consenso con dos medidas objetivas de "integración"; a saber, complejidad de organización y eficiencia organizativa.

La tabla 5 contiene la prueba de la relación de consenso con la complejidad organizativa. Puede usarse nuestra medida de exactitud y como índice del grado en que se compartieron las expectativas de rol, al menos en el grado en que los participantes estuvieron de acuerdo con el experimentador, y comparten las expectativas sobre los roles. Si medimos la complejidad organizadora por el grado en que los grupos circulares y circulares-TC quedaron organizados, hallamos que los grupos "integrados" (es decir, los grupos "organizados") tienen cuatro veces más consenso ("exactitud") que los grupos menos "integrados" (es decir, que los grupos "sin organizar").

Al correlacionarse la eficiencia con que cada uno de los 68 grupos ejecutó su tarea (tiempo promedio de los tres ensayos más rápidos) con la exactitud general de los miembros de los grupos para percibir sus roles, se establece ($r = -0.73$) que el consenso se relaciona con la integración cuando también se mide ésta mediante un índice objetivo de ejecución.

Es tranquilizador descubrir que ambas metodologías llevan a la misma conclusión; a saber, que se asocia un mayor consenso sobre la posición con mayores grados de integración de organización, ya sea que se la defina subjetiva u objetivamente.

Como esta discusión insinúa, el término "integración" es ambiguo. Los tres significados subjetivos ("conflicto percibido", "relaciones fáciles" y "satisfacción de participación") y los dos significados objetivos ("complejidad organizativa" y "eficiencia de ejecución") sugieren la necesidad de realizar investigaciones adicionales para delinear definiciones útiles de integración, de modo que pueda especificarse con mayor adecuación el alcance de la proposición que relaciona consenso con integración.

## CONCLUSIONES

Este estudio experimental sobre la diferenciación de roles en grupos orientados a la tarea permitió separar los procesos implicados en la formación de rol, de los implicados en entretejer roles en estructuras organizativas. En ambas fases se relacionó el establecimiento de sistemas de roles a factores externos e internos que funcionan en el grupo. Dentro de los procesos internos, fue posible distinguir más aún esos factores que funcionaban para permitir la formación de rol, así como aquellos que inducían el engranar roles en estructuras organizativas.

El estudio tan sólo unía unos cuantos de los mecanismos implicados. Sin embargo, pueden resumirse los hallazgos como hipótesis sobre los procesos descubiertos.

1. En grupos orientados a la tarea que comenzaron su existencia con roles no *a priori,* el desarrollo de roles ejecutados no necesariamente proporciona al grupo la capacidad de entretejer esos roles en estructuras organizadoras.

2. Se aumentan las posibilidades de un sistema de roles engranados: *a)* cuando pueden ensamblarse en posiciones funcionales las actividades que comprenden las tareas; *b)* cuando es más explícita la percepción de los procesos de diferenciación de rol por parte de los miembros; *c)* cuando el planeamiento tiene naturaleza más específica, y *d)* cuando el grupo dispone de mayor capacidad intelectual.

3. El situar individuos en roles de líder-seguidor se relaciona con los mismos factores intragrupo que se relacionan con establecer la estructura organizadora (2*b*, 2*c* y 2*d*), agregando que las personas caracterizadas por su ascendencia personal tienden a ocupar los roles de liderazgos.

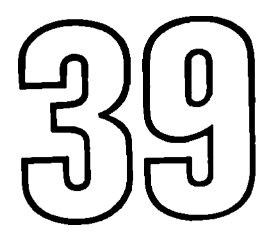
## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. ADI Auxiliary Publication Project, Photo-duplication Service, Library of Congress, Washington 25, D. C., Documento núm. 4590.
2. Bavelas, A. Communication patterns in task-oriented groups. *Journal of Acoustical Society of America,* 1950, **22,** 725-730.
3. Dill, W. R., y McKee, R. L. An experiment to compare the effects of competitive and of cooperative motivations on group behavior. Trabajo fechado en mayo de 1953, y que aún no ha sido publicado.
4. Guetzkow, H., y Bowes, A. E. The development of organizations in a la-

boratory. *Management Science*, 1957, **3**, 380-402.
5. Guetzkow, H., y Dill, W. R. Factors in the organizational development of task-oriented groups. *Sociometry*, 1957, **20**, 175-204.
6. Guetzkow, H., y Simon, H. A. The impact of certain communication nets upon organization and performance in task-oriented groups. *Management Science*, 1955, **1**, 233-250.
7. Jacobson, E., Charters, W. W., Jr., y Lieberman, S. The use of the role concept in the study of complex organizations. *Journal of Social Issues*, 1951, **7**, 18-27.
8. Leavitt, H. J. Some effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1951, **46**, 38-50.
9. Murray, H. Toward a classification of interactions. En la obra de T. Parson y E. A. Shils (Dirs.), *Toward a general theory of action*. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press, 1951. Págs. 434-464.
10. Newcomb, T. M. *Social psychology*. Nueva York: Dryden, 1950.
11. Stogdill, R. M. Personal factors associated with leadership: Survey of the literature. *Journal of Psychology*, 1948, **25**, 35-71.
12. Travers, R. A study in judging the opinions of groups. *Archives of psychology*. Nueva York: 1941. Núm. 266, **37**, 73 págs.

# Experimentos sobre la alteración de la estructura de grupo

*Alex Bavelas, Albert H. Hastorf, Alan E. Gross y W. Richard Kite*




Es problema fundamental de la psicología social la relación existente entre la conducta de un individuo y cómo la perciben y valoran los otros. Por ejemplo, ha sido persistente el interés en el proceso que genera jerarquía de *status* en pequeños grupos cara-a-cara, de modo que algunos miembros sean considerados "líderes" y otros no. Gran parte de las investigaciones al respecto han intentado poner en diagrama el curso de una estructura que surge de modo natural, definir sociométricamente al líder e intentar, después, definir aquellos aspectos de su conducta, que hacen considerarlo como líder. Sin embargo, por lo general es tan compleja la conducta del líder, que ha resultado muy difícil aislar las conductas que influyen de modo significativo sobre las percepciones de los otros miembros del grupo. Bales (3) exploró tal enfoque de modo muy detallado; uno de sus hallazgos más persistentes es que las personas consideradas líderes hablan mucho.

Este informe describirá una serie de estudios en que se intentó alterar experimentalmente la conducta verbal de un individuo en una discusión de grupo mediante un procedimiento condicionador operativo. El interés central era desarrollar un procedimiento práctico que aumentara el rendimiento verbal

Tomado de *Journal of Experimental Social Psychology,* 1965, 1, 55-70. Reproducido con permiso de los autores y de la Academic Press. Esta investigación fue financiada por un fondo concedido por la National Science Foundation.

del miembro, definir algunas variables que parecían fundamentales para el procedimiento y explorar cómo percibían los otros miembros del grupo este cambio de conducta en dimensiones como la cualidad de ideas y el liderazgo.

Las investigaciones anteriores con técnicas condicionadoras operantes, en situaciones de grupo, hizo uso por lo común de confederados. Pepinsky, Hemphill y Shevitz (7) demostraron que el "aceptar" o "rechazar" reacciones los confederados influían sobre el número de intentos de liderazgo hechos por un sujeto ingenuo. Aplicando directamente un procedimiento condicionador verbal estándar, Bachrach, Candland y Gibson (2) demostraron que el rendimiento verbal de un miembro de grupo puede aumentar con asentimientos de la cabeza, "ajá", y si están de acuerdo dos confederados. Debe notarse que en ambos estudios atenuó severamente los aspectos "grupo" de las situaciones experimentales el uso de confederados. En tal situación experimental resulta imposible obtener datos sobre las percepciones de los otros miembros respecto al sujeto "blanco", cuya conducta está siendo alterada.

Oakes, Droge y Augusto (6) demostraron que puede aumentarse o disminuirse la conducta verbal usando luces como reforzadores o castigadores. Aiken (1) describió un procedimiento semejante, en que se usaron luces como reforzadores o castigadores en situaciones de grupo donde se proporcionaba a cada sujeto en particular una retroalimentación de su ejecución. Ese procedimiento tiene la significativa ventaja de provocar un cambio en la conducta verbal del sujeto en presencia de otros sujetos que desconocen la naturaleza exacta de los reforzamientos aplicados a la persona "blanco".

Los estudios ofrecidos más adelante buscan responder las siguientes preguntas. Cuando en una situación de grupo se usan luces como señales o reforzadores, ¿qué cambio de conducta verbal se obtiene? Las luces reforzadoras, ¿deben ser directamente pertinentes al habla o un patrón al azar de luces también aumenta el rendimiento verbal en una atmósfera de discusión de grupo? Si se obtiene un aumento en el rendimiento verbal del miembro, ¿mantendrá la persona su nuevo nivel verbal en una subsecuente sesión, donde no se esperan luces? Finalmente, ¿cómo evalúan los otros miembros del grupo la contribución de la persona "blanco"? ¿Aumentan su *status* en dimensiones como la calidad de las ideas y el liderazgo?

## EXPERIMENTO I

### MÉTODO

#### Sujetos

Se reclutaron setenta y dos estudiantes hombres de los cursos de psicología industrial e ingeniería industrial de la Universidad de Stanford, para que "participaran en discusiones de grupo sobre problemas típicos". Se dividieron los sujetos en dieciocho grupos de cuatro personas; la mitad pasaron a la condición experimental y la otra mitad a la condición de control. Los miembros no se conocían bien entre sí antes de la sesión experimental.

#### Aparatos

En una mesa había cuatro posiciones, equipadas cada una con una caja reflector que contenía dos lucecillas, una verde y otra roja. Se enfocaban esas cajas hacia cada participante, de modo que sólo él pudiera ver las luces que le proyectaban. Se controlaban las luces desde un cuarto de observación, separado del de discusión por un espejo de una cara. Se emplearon relojes y medidores para registrar el tiempo usado por cada sujeto en hablar y la frecuencia de la plática. Siempre que un sujeto hablaba, o siempre que se encendía una luz verde o roja, se activaba una grabadora Esterline-Angus, que así proporcionaba un registro en secuencia del acontecimiento.

#### Procedimiento

Se informaba a los sujetos de que se observarían y anotarían las discusiones desde atrás del espejo. El experimentador explicaba estar interesado en estudiar las técnicas de discusión de grupo desde un enfoque educativo. Se agregaba que iban a discutirse varios problemas de relaciones humanas, a modo de que se pudiera analizar la dinámica del proceso de discusión del grupo. Tras de esas observaciones introductoras breves y a propósito vagas, los sujetos leían el primer problema y se les ordenaba iniciar un periodo de discusión de diez minutos, durante el cual "debían discutir los hechos pertinentes que afectarían la decisión final".

Se buscaba con esta discusión inicial conseguir un nivel funcional o una medida base de la

actividad verbal. Un observador manejaba relojes y medidores, que proporcionaban respectivamente una marca del tiempo de plática acumulativo y una marca del número total de veces que cada sujeto hablaba. En las dos discusiones subsecuentes se siguió también este procedimiento de anotación.

Al finalizar cada periodo de discusión, el experimentador volvía al cuarto de discusión y administraba un breve cuestionario sociométrico. Se pedía a los sujetos ordenar a todos los miembros del grupo, incluyéndose ellos, de acuerdo con cuatro ítemes: grado de participación, calidad de las ideas, efectividad para guiar la discusión y capacidad general de liderazgo.

Tras leerse el segundo problema, se daban a los grupos instrucciones orales adicionales. El experimentador afirmaba que, en contraste con el procedimiento usual de no retroalimentación, las discusiones de grupo podrían resultar más efectivas "si se daba a los participantes una señal ocasional de que estaban realizando cosas que ayudarían al grupo a lograr soluciones inteligentes, dando al mismo tiempo el máximo beneficio educativo al grupo". Después se dijo a los sujetos que algunos grupos de discusión trabajarían por sí mismos y otros "recibirían retroalimentación informativa sobre cómo estaban trabajando, según proseguía la discusión". En este momento se informaba a los grupos experimentales que recibirían retroalimentación. El experimentador llamaba la atención hacia las lucecillas verdes y rojas, que anteriormente habían sido eliminadas por constituir un equipo ajeno que "no vamos a usar ahora", y les decía que tales luces servirían como fuente de información retroalimentadora. Se explicó a los grupos de control que no recibirían retroalimentación.

Tanto los grupos experimentales como los de control recibieron vagas descripciones de los criterios que se emplearían al evaluar la discusión iniciada:

> Muchos psicólogos han estudiado la discusión de problemas en grupo. Gran parte de esos investigadores hallaron que se obtiene un máximo beneficio de tales discusiones cuando el grupo sigue un orden en las distintas etapas de desarrollo. Por ejemplo, un psicólogo advierte que no debe irse muy rápido en la solución del problema antes de tenerse suficiente orientación. Otras investigaciones nos hacen pensar en lo valioso de la cooperación, las sugerencias, la conciliación y otras formas de conducta de grupo durante ciertas etapas del proceso de discusión.
>
> El caso que acaban de leer ha sido por completo analizado, para averiguar el modo más efectivo de discutirlo. Aunque, desde luego, no existe una única solución correcta del problema, hemos elaborado una serie definitiva de principios, como los mencionados, que nos permitirán saber si siguen ustedes o no el mejor camino; es decir, si usan las mejores técnicas que contribuyan a la discusión en beneficio del grupo. Nótese que aunque ésta va a ser una discusión de grupo, se juzgarán las contribuciones individuales a la discusión.

En este momento se recordaba a los grupos de control que no recibirían ninguna retroalimentación respecto a cómo se les estaba evaluando. Sin embargo, sí se dijo a los grupos experimentales que recibirían retroalimentación pertinente a la calidad vagamente definida de sus contribuciones:

> Así, siempre que ustedes contribuyan a la discusión de una función que facilite el proceso de grupo, su luz verde se encenderá así *(se enciende la luz verde)*. ¿Están encendidas todas sus luces verdes? Bien. Siempre que se comporten de forma que puedan entorpecer o dañar el proceso de grupo, se encenderá su luz roja así *(se encienden las luces rojas)*. ¿Están encendidas todas sus luces rojas? Excelente. Pudiera ocurrir que el guardar silencio, en lugar de hacer una aclaración a un punto discutido antes, resulte un tipo de conducta no funcional o perjudicial. Esto encendería la luz roja, para indicar que deberían haber dicho algo en ese momento. Por otra parte, guardar silencio podría ser beneficioso, si hablar sirviera para hacer confuso un punto ya bien aclarado.
>
> Como a menudo es imposible determinar el efecto que una sola afirmación o pensamiento producirá en la discusión de grupo, una luz retroalimentadora puede significar el efecto acumulativo de dos o tres contribuciones sucesivas a la discusión. Desde luego, gran parte del tiempo las luces estarán apagadas, para indicar que su conducta no ha ni ayudado ni perjudicado al grupo, o simplemente que no podemos analizar lo que ha sucedido en el grupo en ese momento.
>
> Nótese que la mesa de discusión está construida de modo que cada participante sólo pueda ver las luces situadas directamente frente a él. Durante la discusión, no deben mencionar si se encienden sus luces o si permanecen apagadas, pues eso, desde luego, interrumpiría la atmósfera natural de discusión.

Se dijo a los miembros de grupo en ambas condiciones que la discusión duraría veinte minutos y que deberían tratar "de reunir los distintos hechos que pudieran considerarse relevantes respecto al problema en estudio".

Al terminar el primer periodo de discusión, se ordenaban por rango los sujetos conforme a la conducta objetiva medida mediante relojes y medidores y de acuerdo con las percepciones de los miembros, medidas por las respuestas dadas a los cuatro ítemes sociométricos. Por lo común hubo una íntima correspondencia entre cantidad de plática y rango promedio en los cuatro ítemes sociométricos. En los pocos casos donde las medidas no coincidieron o se contradijeron entre sí, el rango adoptado fue deducido conforme al tiempo total de plática.

Se designó como persona blanco *(PB)* al hombre situado tercero o cuarto en el rango de esta jerarquía. Se eligió a uno de los hombres menos platicadores, para que hubiera oportunidad de efectuar un cambio relativamente grande en su conducta verbal. No se eligió como *PB* un hombre excesivamente callado, pues por haberlo sido resultaría sumamente difícil alterar su conducta. Se designó como *H-1* al hombre puesto en primer lugar; los otros dos recibieron el nombre de *H-2* y *H-3* respectivamente.

La manipulación experimental consistía en encender la luz verde del *PB* siempre que ésta afirmara algo o expresara una opinión, y encender la luz roja de los otros *(H-1, H-2* y *H-3)* cuando manifestaran esta misma conducta. Ocasionalmente *PB* recibía una luz roja por quedar callado, y otros miembros del grupo recibían luces verdes por interactuar con *PB*, especialmente si se mostraban de acuerdo con él.

No se siguió un criterio definido o una serie de reglas para administrar las luces, o para controlar el número de luces distribuidas. El encargado de las luces tenía como tarea aumentar el rendimiento verbal de *PB*, durante la segunda discusión, y disminuir o inhibir la plática entre los otros miembros del grupo. El operador elegía como reforzamiento las afirmaciones de *PB* que instintivamente parecieran aumentar el *status* sociométrico.

Tras la segunda discusión, los sujetos completaban una vez más el cuestionario sociométrico y pasaban a leer el tercer problema. Se dijo a los grupos experimentales que las luces "no funcionarán, como ocurrió al discutir el primer caso, de modo que no presten atención al equipo". Al terminar esta sesión final de diez minutos, se aplicaba el último cuestionario sociométrico, seguido por un cuestionario possesión. Se pidió a cada hombre ordenar los tres problemas según los considerara interesantes e indicar si considera haber hablado más, igual o menos que de ordinario en cada una de las tres discusiones. Los sujetos experimentales respondieron a ítemes que preguntaban cuánta atención se había prestado a las luces y si se consideraba que éstas ayudaban o perjudicaban a la discusión.

**TABLA 1.** *Rango psicométrico y rendimiento verbal de la persona blanco* [a]

| | *Ordenamiento medio recibido por la* PB *de otros miembros del grupo (1 a 4)* | | | *Tiempo que habló la* PB, *expresado como porcentaje del tiempo de plática total del grupo* | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Periodo de discusión | | | Periodo de discusión | | |
| *Experimento* | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| Control | | | | | | |
| ($N = 9$ grupos) | 3.05 | 2.81 | 2.80 | 17.3 | 20.2 | 19.5 |
| I | 3.23 | 1.70 | 2.30 | 15.7 | 37.0 | 26.9 |
| ($N = 9$ grupos) | 1 vs. 2 y 3, $p < 0.01$ | | | 1 vs. 2 y 3, $p < 0.01$ | | |
| | 2 vs. 3, $p < 0.5$ | | | 2 vs. 3, $p < 0.1$ | | |
| II | 3.18 | 2.13 | 2.36 | 17.4 | 31.1 | 29.0 |
| ($N = 7$ grupos) | 1 vs. 2 y 3, $p < 0.2$ | | | 1 vs. 2, $p < 0.5$ | | |
| | | | | 1 vs. 3, $p = 0.02$ | | |
| III | | | | | | |
| ($N = 7$ grupos) | 3.12 | 2.80 | 2.75 | 19.8 | 20.4 | 20.9 |
| IV | | | | | | |
| ($N = 7$ grupos) | 3.24 | 2.95 | 3.11 | 20.9 | 22.2 | 18.6 |
| V | | | | | | |
| ($N = 7$ grupos) | 3.08 | 2.66 | 2.82 | 19.3 | 24.3 | 22.2 |

[a] Sólo se indican los valores $p$ menores a 0.10. Todos los valores $p$ tienen dos extremos. Se compararon las diferencias de los grupos experimentales entre la primera y la segunda discusiones con las correspondientes diferencias para los grupos control mediante la prueba Mann-Whitney. Se computaron mediante la prueba signo los niveles de significación para las diferencias existentes entre la segunda y tercera y la primera y tercera discusiones.

**TABLA 2.** *Media de autoordenamiento de la persona blanco*

| *Experimento* | *Periodo de discusión* 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| Control | 2.67 | 2.31 | 2.39 |
| I | 2.91<br>1 vs. 2, $p < 0.02$<br>2 vs. 3, $p < 0.05$ | 1.36 | 2.05 |
| II | 2.79<br>1 vs. 3, $p < 0.05$ | 1.64 | 1.64 |
| III | 2.93 | 2.64 | 2.79 |
| IV | 3.04 | 2.14 | 2.50 |
| V | 2.68 | 2.07 | 2.39 |

Tras completarse ese cuestionario, se explicaba en detalle a los participantes el propósito y diseño del experimento, y se respondía a las preguntas que surgían.

## RESULTADOS

El procedimiento experimental es claramente efectivo para alterar la distribución de rendimientos verbales y la estructura sociométrica del grupo. En los nueve grupos experimentales, el tiempo de plática y la frecuencia de ésta en las *PB* aumentó durante la segunda discusión, cuando se usaron las luces. Más aún, este cambio se reflejó muchísimo en los votos sociométricos de los otros miembros del grupo, pues las nueve *PB* experimentales recibieron en promedio posiciones más elevadas tras de la segunda discusión que al terminar la primera (tabla 1). Los datos sobre la frecuencia de plática se correlacionan con el tiempo total de plática ($r = 0.91$) y están omitidos en la tabla 1. Como resultó que las clasificaciones por guía, mejores ideas, participación y liderazgo estaban muy correlacionadas, se dan los datos sociométricos como clasificación media de los cuatro ítemes. Se excluyen en esos promedios las autoclasificaciones de las *PB.*

En 8 de 9 casos las tasas de las *PB* decayeron un tanto después de la discusión del tercer caso, pero tan sólo en un grupo los que recibe la *PB* retrocedieron por debajo del nivel básico del primer periodo.

Las tasas sociométricas crecientes y la duración del tiempo de plática, en el segundo periodo de las *PB* experimentales, es significativamente mayor que el ligero aumento manifestado por las *PB* del grupo control. La caída habida de la segunda a la tercera discusión es significativa para las medidas de plática objetivas y para los datos sociométricos. A pesar de esa caída, el nivel de rendimiento y las tasas sociométricas de las *PB* permanecieron significativamente por arriba de los resultados obtenidos tras de la primera discusión.

Sigue un patrón similar la percepción por parte de las *PB* su propia conducta, según lo reflejan sus autotasaciones. Estas también se elevaron tras del segundo periodo, para caer un tanto cuando no se usaron las luces en el tercer periodo. En la tabla 2 se presentan las autotasaciones de las *PB.* Aunque las autotasaciones medias para cada periodo de discusión superan ligeramente las tasas recibidas de otros, la magnitud de cambio entre discusiones es muy similar a los cambios que los otros hicieron en las tareas.

En la tabla 3 se presentan los datos del cuestionario postsesión. Esos datos indican: *a)* que las *PB* experimentales prefieren el segundo problema, mientras que entre los otros miembros no existe tal preferencia consistente por ningún caso; *b)* las *PB* notaron haber hablado mucho más durante la segunda discusión; seis de nueve personas sintieron haber hablado "más que nunca" durante este periodo, mientras todos los otros miembros, menos uno, creyeron haber hablado "igual que siempre" o "un poco menos que de costumbre"; *c)* ocho de nueve *PB* respondieron que sus luces de retroalimentación los habían "ayudado" durante la segunda discusión, mientras los otros se dividían, al opinar unos que las luces "ayudaban" y otros que "entorpecían".

## EXPERIMENTOS II Y III

En el experimento I se distribuyeron las luces verdes y rojas entre los sujetos según los juicios instintivos del experimentador, quien decidía qué conducta animar y cuál desanimar. Se pensó que el procedimiento resultaría de los más efectivos para producir los cambios deseados en la conducta de los participantes. Cuando se demostró lo efectivo del procedimiento, surgió el problema de cuán cruciales eran las elecciones de los experimentadores respecto a qué conductas reforzar para producir el efecto observado. El aumento de la *PB* en *status* sociométrico, ¿provenía de un aumento en ciertas categorías del rendimiento verbal o era simplemente resultado de haber hablado más en general? Los experimentos II y III intentan responder a esa pregunta, eliminando en la administración de luces los juicios del experimentador. Se asignaron cincuenta y seis estudiantes hombres no graduados a catorce grupos de cuatro hombres. En cada experimento se usaron siete grupos.

### EXPERIMENTO II

#### Procedimiento

El experimento II fue réplica exacta del experimento I por el procedimiento general seguido. La única modificación fue en la forma de administrar las luces verdes y rojas durante la discusión del segundo caso. Se administraron automáticamente todas las luces "retroalentadoras" mediante una unidad preprogramada para controlar los acontecimientos, activada por los mismos interruptores empleados para anotar el rendimiento verbal de los sujetos. De este modo se pudo hacer que las luces correspondieran al hablar de los sujetos sin tomar en cuenta el contenido de la plática.

Se unió la unidad de programa con un interruptor de 25 posiciones, que se movía a la siguiente posición al grabarse cada expresión distinta de cualquiera de los participantes. Todo

**TABLA 3.** *Datos del cuestionario postsesión*

| *Experimento* | | *Preferencia por un caso (1 = preferido; 3 = menos aceptado)* | | | *Cálculo del tiempo que se habló (1 = más; 0 = igual; — 1 = menos)* | | | *Influencia de las luces (frecuencias)* | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *N* | Caso 1 | Caso 2 | Caso 3 | Periodo 1 | Periodo 2 | Periodo 3 | Ayudó | Sin diferencia | Perjudicó |
| Control | | | | | | | | | | |
| *PB* | 9 | 2.56 | 1.56 | 1.89 | −0.22 | +0.33 | −0.11 | [a] | [a] | [a] |
| Otros | 27 | 2.30 | 1.81 | 1.89 | −0.04 | +0.07 | −0.04 | [a] | [a] | [a] |
| I | | | | | | | | | | |
| *PB* | 9 | 2.56 | 1.00 | 2.44 | −0.33 | +0.67 | +0.22 | 8 | 0 | 1 |
| Otros | 27 | 2.15 | 2.07 | 1.78 | +0.04 | −0.37 | +0.07 | 8 | 9 | 10 |
| II | | | | | | | | | | |
| *PB* | 7 | 2.43 | 1.86 | 1.71 | −0.43 | +0.43 | +0.57 | 4 | 3 | 0 |
| Otros | 21 | 1.86 | 2.67 | 1.48 | +0.19 | −0.48 | +0.05 | 7 | 4 | 10 |
| III | | | | | | | | | | |
| *PB* | 7 | 2.29 | 2.14 | 1.57 | −0.29 | −0.29 | +0.29 | 1 | 4 | 2 |
| Otros | 21 | 2.14 | 2.05 | 1.81 | −0.04 | +0.07 | −0.04 | 3 | 12 | 6 |
| IV | | | | | | | | | | |
| *PB* | 7 | 2.17 | 1.50 | 2.33 | −0.50 | +0.33 | 0.00 | 4[b] | 2 | 0 |
| Otros | 21 | 2.17 | 2.17 | 1.67 | −0.22 | −0.05 | −0.05 | [a] | | [a] |
| V | | | | | | | | | | |
| *PB* | 7 | 2.14 | 2.14 | 1.71 | +0.14 | −0.29 | −0.14 | [a] | [a] | [a] |
| Otros | 21 | 1.85 | 2.29 | 1.86 | 0.00 | −0.29 | −0.10 | 4 | 7 | 10 |

[a] No recibieron retroalimentación.
[b] Un grupo no completó los cuestionarios postsesión.

hombre tenía una secuencia fija de 25 acontecimientos programada para él: podía recibir una luz verde, una luz roja o no recibir ninguna en el momento de hablar. La *PB* recibió un programa para "animar al líder" de 15 luces verdes y las 10 restantes en blanco. Se conectó aparte con el circuito de la *PB* un interruptor automático de tiempo, que encendía una luz roja para él por cada 45 segundos de silencio continuo. Los otros tres miembros recibieron programas idénticos de "alentar al líder", que constituían de 7 luces rojas, 2 luces verdes y 16 en blanco. Se intentaba con estos dos programas aproximarse a los programas administrados en el experimento I por el número absoluto de luces y las proporciones entre las rojas y las verdes.

Las instrucciones respecto al comienzo de las "luces retroalimentadoras" antes de la segunda discusión fueron iguales que en el experimento I. Los sujetos también llenaron el mismo cuestionario sociométrico después de cada una de las tres discusiones y el mismo cuestionario posexperimental administrados en el experimento I.

### Resultados

Aunque fue intención de los experimentadores proporcionar a los sujetos programas de luces rojas y verdes por lo menos aproximados a los recibidos por sus contrapartes en el experimento I, no se logró el objetivo. En la tabla 4 se muestra el número medio real de luces recibidas por los hombres de ambos experimentos. Es obvio que todos los miembros del experimento II recibieron considerablemente menos luces de ambos tipos que sus iguales del experimento I.

Al parecer, el déficit se debe principalmente a que los programas preparados eran sencillamente muy parcos, particularmente respecto a las luces verdes. Sin embargo, también existe un problema metodológico inherente al diseño del estudio. Para que la *PB* recibiera luces verdes, era necesario que hablara. Si el programa de luces verdes fue insuficiente para producir un aumento mensurable en el tiempo usado en hablar, esto limitaba obviamente el número de luces verdes que recibiría en el curso de toda la discusión.

En la tabla 1 se presentan los principales resultados del experimento II. Comparados con las *PB* de los grupos control, puede verse que incluso el hacer que las luces verdes únicamente corresponde al hablar, produjo un aumento en los ordenamientos sociométricos recibidos de otros y en el rendimiento verbal. Sin embargo, tales aumentos no son tan grandes como los obtenidos en el experimento I.

De la primera a la segunda discusión las *PB* manifiestan un aumento significativo en los ordenamientos sociométricos recibidos de otros y un aumento significativo en el tiempo dedicado a dialogar. La *PB* mantiene esas ganancias en su sociometría y tiempo de plática en grado significativo a través de la tercera discusión.

Por desgracia, el que se hayan encendido menos luces ante los participantes del experimento II en contraste con el experimento I imposibilita responder de modo inequívoco a la pregunta de cuánto contribuyeron los juicios del experimentador al efecto general. Sin embargo, no es arriesgado suponer que juicios como los hechos en el experimento I al menos no fueron indispensables para producir cambios significativos en los ordenamientos de conducta verbal y en los sociométricos.

## EXPERIMENTO III

### Procedimiento

Un segundo método para eliminar los juicios del experimentador al administrarse las luces fue que siete grupos recibieron luces rojas y verdes conforme al tiempo. Se derivó un programa de liderazgo promediando el número de luces rojas y verdes recibidas por las *PB* en el experimento I dentro de cada intervalo sucesivo de cinco minutos, para después distribuir este número al azar en un periodo igual de tiempo. De igual modo, se derivó un programa diferente para *H-1*, *H-2* y *H-3* conforme al número promedio de luces recibidas por sus contrapartes del experimento I.

Un solo experimentador administró manualmente esos programas. Dicho experimentador observaba un enorme reloj con instantero, junto con los cuatro programas escritos en grandes hojas de cartulina. Este procedimiento permitía que los sujetos recibieran el mismo número y la misma proporción de luces recibidas en el experimento I, pero sin tomar en cuenta si estaban hablando o no en ese momento. En lo demás, el procedimiento fue igual al seguido en el experimento I.

**TABLA 4.** *Número de luces recibidas*

| *Experimento* | PB | H-1 | H-2 | H-3 |
|---|---|---|---|---|
| I | | | | |
| Verde | 38.1 | 15.2 | 15.1 | 13.8 |
| Rojo | 7.6 | 7.8 | 9.6 | 9.3 |
| II | | | | |
| Verde | 15.4 | 1.7 | 1.7 | 0.4 |
| Rojo | 5.3 | 9.7 | 6.0 | 3.3 |
| III | | | | |
| Verde | 38 | 15 | 16 | 14 |
| Rojo | 7 | 8 | 10 | 9 |
| IV | | | | |
| Verde | 14.0 | | | |
| Rojo | 5.0 | | | |
| V | | | | |
| Verde | | 7.9 | 7.9 | 5.1 |
| Rojo | | 6.4 | 7.7 | 5.6 |

### Resultados

La tabla 4 indica el número de luces recibidas por todos los hombres en el experimento III. Puede verse que los números corresponden a los promedios del experimento I.

Los cambios en el *status* sociométrico y en el rendimiento verbal que resultaron del procedimiento no fueron grandes, y en algunos casos resultaron más pequeños que los obtenidos en los grupos control (véase tabla 1).

## EXPERIMENTOS IV Y V

Los experimentos descritos hasta el momento han intentado alterar la conducta verbal de todos los miembros de grupos de cuatro personas. El procedimiento consistía en dos operaciones: *a)* intentar aumentar el rendimiento de las *PB* recompensándolas cuando hablaban y castigándolas por guardar silencio, y *b)* intentar disminuir el rendimiento de los otros miembros castigándolos cuando hablaban y recompensándolos por guardar silencio. Aunque pueden conceptualizarse por separado esas dos operaciones, no funcionan independientemente en los experimentos ofrecidos arriba. El cambio conductual de las *PB* en el experimento I y en el II puede haberse debido a una u otra de esas técnicas, o a la interacción de las dos.

Para determinar los efectos independientes de esas dos operaciones, se realizaron dos experimentos adicionales. El experimento IV solamente proporcionaba retroalimentación a las *PB,* mientras que el experimento V sólo proporciona retroalimentación a los tres miembros que no son blancos.

### EXPERIMENTO IV

#### Procedimiento

Para solamente dar retroalimentación a las *PB* durante la segunda discusión, fue necesario dar instrucciones a los otros tres miembros del grupo de tal modo que no anticiparan ninguna retroalimentación, instruyendo al mismo tiempo a *PB* en la manera usual. Para lograr esto, se prepararon dos series de instrucciones escritas, que se dieron al grupo justo antes de la segunda discusión. Las instrucciones leídas por la *PB* eran una versión escrita de las instrucciones estándar dadas a todos los sujetos de la condición experimental en el experimento I. Se dio a los otros tres miembros una versión escrita de las instrucciones control del experimento I. Se prepararon cuidadosamente ambas series de instrucciones, para que parecieran idénticas por la ubicación de los cortes de párrafos, los márgenes y otros aspectos tipográficos. Ningún sujeto mostró haber notado las diferencias en las instrucciones.

Un solo experimentador administraba las luces verdes y rojas a la *PB* de igual modo que se les administraba a las *PB* del experimento I. No se intentó replicar el número promedio de cada tipo de luz dado en el experimento I.

### Resultados

Las medidas sociométricas y de rendimiento verbal, para el experimento IV, no muestran virtualmente cambios en las tres discusiones y no se diferencian de los resultados obtenidos en la condición control (tabla 1). El número medio de luces recibido por *PB* está expresado en la tabla 4. En comparación con las cifras del experimento I, el número de luces verdes recibidas por las *PB* es mucho menor. Esto se debió principalmente a que las *PB* no aumentaron notablemente su rendimiento verbal en la segunda discusión.

## EXPERIMENTO V

### Procedimiento

Este experimento en esencia complementaba al IV. En lugar de animar a *PB* a hablar más, el procedimiento del experimento V consistía en desanimar a los otros tres miembros del grupo y en no dar retroalimentación a *PB*. Una vez más se usaron instrucciones escritas para instruir de modo diferente respecto a la administración de retroalimentación en la segunda discusión. La *PB* recibió la versión control, mientras que los otros tres recibieron la versión experimental.

El experimentador que administró las luces de retroalimentación a los tres miembros no blancos siguió las mismas reglas generales observadas en el experimento I para intentar disminuir su rendimiento verbal en la segunda discusión.

### Resultados

En el experimento V las *PB* aumentaron ligeramente su ordenamiento sociométrico y su rendimiento verbal de la primera a la segunda discusión (tabla 1). Sin embargo ninguno de estos aumentos fue significativo. Como se ve en la tabla 4, los sujetos que no eran blancos recibieron ligeramente menos luces rojas y una mitad de las luces verdes que los sujetos no blancos en el experimento I.

## DISCUSIÓN

Los resultados del experimento I demuestran claramente que el procedimiento usado es un método efectivo para cambiar el rendimiento verbal de miembros de grupo elegidos en la dirección deseada. Más aún, los cambios en la estructura sociométrica del grupo se correlacionan mucho con los cambios en el rendimiento verbal ($r = 0.84$). Se ha anticipado que un elemento crucial, necesario para lograr éxito en la manipulación, era el modo en que el experimentador determinaba el momento apropiado para reforzar a los miembros de grupo. Por consiguiente, los resultados del experimento II fueron en cierto modo sorprendentes, pues la máquina programada no sólo produjo un aumento en el rendimiento verbal de la *PB,* sino un aumento considerable en su *status* sociométrico.

Una posible explicación de la similitud de resultados en los experimentos I y II es que los experimentadores y la máquina programada reforzaron el mismo tipo general de conductas. Aunque no existen datos que confirmen esta idea, los experimentadores opinaron que todas las discusiones fueron relativamente homogéneas en contenido y sumamente orientadas a la tarea, existiendo muy pocas afirmaciones no relevantes o interruptoras por parte de los participantes. Siendo éste el caso, es razonable suponer que gran parte de las afirmaciones de las *PB* reforzadas en los experimentos I y II eran relevantes a la tarea por naturaleza y que, en consecuencia, un aumento de tal rendimiento verbal provocaría más altos ordenamientos sociométricos para las *PB*.

Oakes (5) proporciona pruebas indirectas para ese argumento. Mediante una técnica de reforzamiento similar a la descrita en este artículo, intentó determinar cuál de las doce categorías Bale de respuesta eran más susceptibles de reforzamiento. Sus hallazgos muestran que sólo una de esas categorías, "dar opiniones, evaluar, analizar, expresar sentimientos, desear", podía aumentarse significativamente durante la discusión de grupo. Debe indicarse que más del 50% del total de respuestas estuvieron codificadas en esa categoría. Al parecer, esos hallazgos coinciden con nuestra afirmación de que el contenido de la discusión era relevante al caso en estudio y homogéneo en todos los grupos. Por tanto, no es sorprendente que la función del experimentador de elegir afirmaciones para "reforzar", en el experimento I, no sea esencial para alterar la estructura de grupo. Al mismo tiempo, los resultados del experi-

**TABLA 5.** *Rango sociométrico y cambios en el rendimiento verbal del periodo de discusión 1 al periodo de discusión 2*

| *Experimento* | PB | H-1 | H-2 | H-3 |
|---|---|---|---|---|
| Control | | | | |
| Rango sociométrico[a] | +0.24 | −0.12 | −0.35 | +0.25 |
| Rendimiento verbal (%) | +2.9 | −2.3 | −3.9 | +3.3 |
| I | | | | |
| Rango sociométrico | +1.53 | −0.72 | −0.61 | −0.31 |
| Rendimiento verbal (%) | +21.3 | —15.7 | —5.0 | —0.7 |
| II | | | | |
| Rango sociométrico | +1.05 | −0.36 | −0.56 | −0.05 |
| Rendimiento verbal (%) | +13.7 | −10.3 | −7.1 | +3.6 |
| III | | | | |
| Rango sociométrico | +0.32 | +0.06 | −0.32 | +0.10 |
| Rendimiento verbal (%) | +0.6 | −2.3 | −0.2 | +2.1 |
| IV | | | | |
| Rango sociométrico | +0.29 | −0.45 | +0.11 | −0.08 |
| Rendimiento verbal (%) | +1.3 | −3.5 | +1.7 | +0.6 |
| V | | | | |
| Rango sociométrico | +0.42 | −0.14 | −0.38 | +0.08 |
| Rendimiento verbal (%) | +5.0 | −4.8 | −1.3 | +1.2 |

[a] Los cambios sociométricos positivos y negativos no son necesariamente iguales, pues se excluyen los autoordenamientos de los promedios presentados en la tabla 1

mento III indican que las luces deben ser apropiadas a la conducta verbal para ser efectivas. El recibir luces alentadoras a intervalos predeterminados no probó alterar significativamente la estructura inicial del grupo.

La técnica usada con éxito para modificar la estructura del grupo puede ser considerada como dos funciones separadas. Una consistía en reforzar positivamente a la persona blanco, para que aumentara su rendimiento verbal. Se utilizó una función complementaria simultáneamente para disminuir el rendimiento verbal de los otros miembros del grupo, excepto cuando acataban lo dicho por la *PB* o estaban de acuerdo con ella. Podría discutirse que una u otra de esas funciones por sí solas acaso explicarían gran parte de los cambios conductuales y sociométricos. Se diseñaron los experimentos IV y V para probar los efectos independientes de cada una de esas dos técnicas componentes. Los resultados sugieren que se necesitan ambas funciones para modificar la conducta de grupo. Lo ineficaz de cada función por separado indica que, de no recibir algún aliento, un miembro de grupo callado no aumentará espontáneamente su rendimiento cuando otros miembros son artificialmente abatidos; y a la inversa, no basta animar a un individuo silencioso para que participe más, a menos que se dé espacio a su creciente rendimiento verbal. También es posible que al usarse ambas técnicas, puedan aumentar las conductas de acatamiento y acuerdo de los otros miembros, para proporcionar un reforzamiento social adicional a la *PB.*

La elevada correlación, antes mencionada, entre ordenamientos sociométricos y tiempo total de plática merece mayor atención. Dada una situación en que se reúne a cuatro extraños, se les permite interactuar por un breve periodo y después se les pide evaluarse entre sí en características como "mejores ideas", "guía" y "liderazgo", sería de suponer que el simple aumento de la plática sería factor sobresaliente para determinar esas valoraciones. Sin embargo, sería erróneo concluir que una correlación tan elevada entre plática y sociometría se obtiene siempre en situaciones de grupo, o que hablar, sin tomar en cuenta la calidad o lo apropiado de la intervención, siempre hace percibir las buenas ideas y la habilidad de líder. Esa hipótesis debería ser comprobada en circunstancias más variadas que las que el presente experimento permite. Por ejemplo, otros miembros de grupo pueden considerar que un hombre hablador tiene "las mejores ideas" si se per-

cibe que habla mucho por haber recibido apoyo de evaluadores expertos. Por otra parte, otros bien podrían no valorar positivamente las ideas de un hombre muy platicador, de estar conscientes de que los experimentadores manipulan, más bien que evalúan, la conducta de ese hombre.

Los resultados de los experimentos I y II muestran que el aumento en rendimiento verbal de la *PB* de la primera a la segunda discusión en parte llega al tercer periodo cuando no se usan las luces. No hay respuesta al problema de cuánto dura el efecto y si se generalizará o no a otras situaciones similares. Está en progreso una serie de experimentos para probar la perseverancia y generalización de esos efectos.

Si la *PB* gana sociométricamente y habla más, alguna persona o combinación de participantes debe perder votos sociométricos y hablar menos. Dada esta restricción de los "grados de libertad", es de interés explorar la dinámica de la situación de cambio. Por ejemplo, podría preguntarse qué miembro del grupo pierde cuando *PB* gana. Sería razonable predecir que cada hombre pierde votos sociométricos y tiempo de plática en proporción a lo que tiene por perder; esto es: *H-1*, el hombre originalmente situado más alto, perdería más; *H-2* y *H-3* deberían perder proporcionalmente menos. Un análisis de las tasas recibidas por *H-1*, *H-2* y *H-3* (tabla 5) indica que en el experimento I las pérdidas de *H-1* explican las ganancias de *PB*. En el experimento II, aunque *H-1* sufre la pérdida mayor, *H-2* también habla ligeramente menos y recibe menores tasas en los cuestionarios.

También podría preguntarse si el aumento en el rango sociométrico de *PB*, de la primera a la segunda discusión, se debió ante todo a que los otros miembros se asignaron rangos menores. Esto provocaría una elevación artificial del rango *PB*. Se analizaron los datos eliminando todas las autotasaciones, y se organizaron las tasas que cada sujeto dio a los otros miembros de 1 a 3. El análisis revela sustancialmente el mismo patrón de resultados que los presentados en la tabla 1.

Pueden considerarse dos hipótesis opuestas respecto a la respuesta afectiva de *PB* a la manipulación experimental. Podría suponerse que los participantes recompensados por hablar ganarán más satisfacción de la discusión y generalizarán parte de ese efecto al problema o, alternativamente, que la *PB* se sentirá incómoda en el papel poco familiar de un participante de puesto elevado. Los resultados del cuestionario postsesión claramente apoyan la primera predicción, pues la *PB* gozó de participar en la segunda discusión y mostró una fuerte preferencia por el segundo problema. Durante la primera discusión, antes de administrarse ninguna luz, los participantes de situación alta no mostraron mayor preferencia por el caso que los participantes de situación baja.

En resumen, los experimentos arriba descritos proporcionan una técnica de trabajo para alterar el rendimiento verbal y la estructura sociométrica, en una situación de grupo, y para definir algunas condiciones necesarias a la obtención de tales cambios.

Surgen dos problemas significativos para comprender la interacción social. El primero se relaciona con la perseverancia y la generalización del cambio de conducta. ¿En qué condiciones duraría y se generalizaría a otras condiciones el cambio de conducta? Hemos obtenido pruebas de que la perseverancia llega a la sesión que sigue inmediatamente a la sesión de adquisición. Importante variable al respecto es la forma en que la *PB* en sí considera la situación. Diríamos que cuanto más percibe el individuo los cambios de conducta como autocausados y no como resultados de fuerzas externas (en el sentido que Heider (4) da a la palabra), más probabilidades habrá de que mantenga parte de ese cambio de conducta.

El segundo problema general concierne a cómo perciben y valoran otros el cambio de conducta en la persona. En los experimentos ya descritos, cuando el rendimiento verbal de la *PB* había cambiado notablemente, los otros miembros del grupo atribuían una alta calidad al producto. Creemos que los observadores capaces de ver las luces de recompensa o castigo, atribuirían probablemente el cambio en la conducta a la influencia de las luces, y estarían por ello menos dispuestos a dar cualidades como el liderazgo a la *PB*.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Aiken, E. G. Interpersonal behavior changes perceived as accompanying the operant conditioning of verbal output in small groups. Reporte técnico número 2, Western Behavioral Sciences Institute, 1963.
2. Bachrach, A. J., Candland, D. K., y Gibson, J. T. Group reinforcement of individual response experiments in verbal behavior. En la obra de I. A. Berg y B. M. Mass (Dirs.), *Conformity and deviation.* Nueva York: Harper, 1961. Págs. 258-285.
3. Bales, R. F. *Interaction process analysis: A method for the study of small groups.* Cambridge, Mass.: Addison-Wesley, 1950.
4. Heider, F. *The psychology of interpersonal relations.* Nueva York: Wiley, 1958.
5. Oakes, W. F. Reinforcement of Bales' categories in group discussion. Psychological Reports, 1962, **11**, páginas 427-435.
6. Oakes, W. F., Droge, A. E., y August, B. Reinforcement effects on participation in group discussion. *Psychological Reports,* 1960, **7**, 503-514.
7. Pepinsky, P. N., Hemphill, J. K., y Shevitz, R. N. Attempts to lead, group productivity, and morale under conditions of acceptance and rejection. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1958, **57**, 47-54.

# Sobre el "riesgo de status"

*James A. Wiggins, Forrest Dill y Richard D. Schwartz*



En el pasado distintas investigaciones empíricas estudiaron el efecto del *status* de un agente frustrante o interferente sobre la agresión o el castigo que recibe de quienes fueron frustrados por él. En sus investigaciones experimentales Worchel (8) y Reiser (6) hallaron que la agresión verbal hacia el agente frustrante disminuía al aumentar el *status* de éste (facultad vs. estudiante, capitán vs. soldado). Por lo mismo, en un estudio correlacionado, Cohen (1) halló que en situaciones hipotéticas la agresión hacia el agente frustrante disminuía al disminuir su *status* (figuras autoritarias vs. sus iguales). En cada caso la proporción fue que un individuo de *status* alto podría contragredir o castigar si se le agredía. Schwartz y Skolnick (7) hallaron resultados similares en los distintos castigos dados a trabajadores de clase baja, acusados de asalto, y a médicos acusados de actividades ilegales. En una investigación experimental Hollander (4) halló que el *status* (haber sido competente en la tarea pasada) protegía a los no conformistas frustrantes del castigo (pérdida de influencia), fenómeno que llamó "crédito idiosincrásico".

Al mismo tiempo, sólo una investigación intentó variar simultáneamente el *status* del agente interferente y la intensidad de la frustración. En un estudio correlacionado, Graham y colaboradores (3) hallaron que en

Tomado de *Sociometry*, 1965, **28**, 197-209. Reproducido con permiso de los autores y de la American Sociological Association.

situaciones hipotéticas, la fuerza de la relación positiva entre intensidad de la frustración y agresión hacia el agente frustrante disminuía al aumentar el *status* de éste último (y si el agente frustrante era un pariente, la relación desaparecía por completo).

Es propósito de la presente investigación examinar experimentalmente esta relación. En el experimento se usan tres niveles de intensidad de interferencia y dos niveles de *status*. Se considera a los primeros como el grado en que la conducta de un miembro de grupo disminuye las probabilidades de que el grupo alcance su meta. Los tres niveles van desde una conducta que afecta poco la posibilidad de lograr la meta (baja intensidad de interferencia) a una conducta que apreciablemente disminuye la probabilidad de lograr la meta (mediana intensidad de interferencia) a una conducta que prácticamente elimina la posibilidad de lograr una meta (elevada intensidad de interferencia). De acuerdo con Hollander, *status* es la competencia que el miembro haya mostrado antes en tareas de grupo. A modo de aislar con mayor exactitud el efecto del *status* elevado, en el experimento se examina la diferencia existente entre *status* "elevado" y "mediano", en contraste con la preocupación más general por el *status* "elevado" y "bajo".

Se comprueban las siguientes proposiciones específicas:

1. A mayor intensidad de interferencia, mayor castigo para el agente que interfiere.
2. A mayor *status* del agente que interfiere, menos castigo el que recibe.
3. La relación entre el castigo y el *status* del agente que interfiere es negativa en la interferencia baja y media, y positiva en la interferencia elevada.

La investigación se centra ante todo en la proposición 3. Afirma que los miembros de grupo mostrarán poca inclinación a castigar al agente interferente de *status* elevado mientras no se salga demasiado de sus límites. Mientras haya esperanza de lograr la meta de grupo, el grupo lo aguantará debido a: *a)* su anterior ejecución, y *b)* por si se necesitan en lo futuro sus servicios. Sin embargo, si su conducta interfiere al grado de poner en peligro la meta de grupo, los miembros lo castigarán más que a un miembro de *status* menor que interfiera en igual grado. En la sección siguiente se hará la exposición razonada de esta proposición sobre "riesgo de *status*".

## MÉTODO

### Dispositivo experimental

Por medio de un dado se asignaron al azar grupos de treinta y cuatro personas a una de seis variaciones experimentales. Los sujetos eran estudiantes de psicología y sociología de los cursos de verano de la Northwestern University, que se ofrecieron como voluntarios.

Se introdujo a los sujetos en el cuarto experimental, quedando cada uno de ellos situado en un espacio cerrado de trabajo. Aunque los sujetos no se podían ver entre sí, el experimentador podía verlos a todos desde su sitio en la mesa situada en medio del cuarto. Se leyeron a los sujetos las siguientes instrucciones:

Al ofrecerse como voluntarios para participar en este experimento, no sabían que iban a ganar algo de dinero y dos horas de crédito por participar en él. Puedo ya decirles que su grupo es uno de doce grupos que compiten por un premio de $ 50.00. La competición por este premio de $ 50.00 funciona de modo muy sencillo: el grupo que obtenga las puntuaciones más altas en las cinco tareas que voy a presentarles gana los $ 50.00.

*(Más extemporáneamente, se les dijo):* En realidad, están compitiendo sólo con otro grupo. Su grupo es el último en una serie completa de doce grupos que están compitiendo por los $ 50.00. Ya se han completado los otros once grupos. Como el suyo es el último de la serie, sabrán qué puntuaciones habrán de superar para ganar los $ 50.00, y al terminar la sesión sabremos si el grupo ha ganado o no los $ 50.00.

*(Se vuelve a la más obvia lectura de instrucciones.)* Nos interesan en especial algunos factores que afectan la ejecución de tareas en ambientes de competición; probablemente ustedes podrán ver cuáles son esos factores según progrese el experimento. Si no los captan, yo se los explicaré al terminar el experimento.

El diseño del experimento es muy sencillo. Cada uno de ustedes realizará cinco tareas de dificultad y naturaleza distintas. Se les calificará según lo bien que ejecuten esas tareas. Según terminen cada tarea, las recogeremos y calificaremos lo antes posible. Se han elaborado las tareas pensando en esto, y

todas son fáciles de calificar mediante una clave de puntuaciones. Cuando yo haya terminado de calificar una tarea dada, les daré las puntuaciones en una hoja especial que voy a dibujarles aquí, en el pizarrón. Notarán que esta hoja especial también contiene alguna información que es importante para ustedes: las mejores puntuaciones que cualquier persona de los grupos anteriores haya obtenido en cada una de las tareas. Al comparar la ejecución de su grupo con esas puntuaciones, podrán estimar qué oportunidades tiene el grupo de ganar los $ 50.00 *(Extemporáneamente:* Como su grupo es el último en esta serie, estarán seguros de ganar los $ 50.00 si su grupo acumula una puntuación mayor que el del otro grupo al terminar las cinco tareas.) Si al finalizar las cinco tareas su puntuación es menor que la del mejor grupo, todavía podrán ganar un segundo premio de $ 15.00. De ganar cualquiera de los premios, se los enviaremos en el curso de la semana.

En la hoja especial enumeraré sus ejecuciones individuales, así como la puntuación total del grupo en cada tarea. Dos cosas he de indicarles sobre el procedimiento de puntuación. Primero, las puntuaciones que voy a escribir estarán estandarizadas en una puntuación perfecta de veinte para cada tarea. Se usa este procedimiento para que se puedan comparar las tareas entre sí según se llegue a una puntuación total en las cinco tareas. Ninguna tarea vale más que otra. Así por ejemplo, en la primera tarea hay 75 ítemes. Si una persona responde todos ellos correctamente recibirá una puntuación estandarizada de 20. Otra que responda bien a 45 recibirá una puntuación estandarizada de 12. Todas las tareas funcionan del mismo modo. La segunda nota sobre las puntuaciones es que ante todo se interesarán ustedes de la puntuación acumulativa de su grupo. En el pizarrón notarán que la puntuación acumulativa del mejor grupo, al terminar la primera tarea, es de 63; la puntuación acumulativa tras de terminar la segunda tarea, es de 93; tras de la tercera tarea es de 128, y así en adelante. *(Extemporáneamente:* Si la puntuación acumulativa final de su grupo es un tanto mayor que la mejor puntuación acumulativa; es decir, mayor que la puntuación de 222 lograda por este grupo, entonces ustedes ganarán los $ 50.00.) Los designaremos a ustedes con una letra: A, B, C o D. Como no se ha hecho esto conforme al orden en que están sentados, no sabrán qué individuo queda designado por una letra determinada.

Tras de anotarse las puntuaciones para cada tarea, se les dará un corto cuestionario y una hoja de distribución para que lo llenen. El cuestionario se centra en los factores que me interesan, y constituye parte muy importante del experimento. Es necesario que respondan a los ítemes tan honestamente como sea posible, ya que el valor del experimento depende en gran parte de sus respuestas honestas. Igualmente importante es la hoja de distribución que van a llenar. En ella se les pregunta cómo dividirían los $ 50.00 de ganarlos el grupo. Su honestidad y precisión son tan importantes para ustedes como para nosotros, pues la distribución que decidan determinará en realidad la parte de los $ 50.00 que recibirá cada miembro. Esto lo determinará el promedio de distribución indicado por cada uno de ustedes.

Para terminar. Mientras estemos calificando sus tareas, ustedes realizarán otra especial, que no tendrá nada que ver con la competición por los $ 50.00. Sin embargo, es parte importante del estudio.

Ahora, ¿hay alguna pregunta?

Tras de responderse cualquier pregunta planteada, los sujetos se dedicaron a la primera tarea.

Tarea # 1: Una prueba de sinónimos-antónimos de seis minutos y 75 palabras.

Tarea # 2: Una prueba de números, de cuatro minutos y 200 ítemes, en que se agregaba un número clave a todos los números nones y se le substraía a todos los números pares.

Tarea # 3: Una prueba de lógica y matemáticas de seis minutos y 25 ítemes.

Tarea # 4: Una prueba de comprensión de lectura, de diez minutos y 25 ítemes.

Tarea # 5: Una prueba de sustitución símbolo-por-número, de cuatro minutos y 500 ítemes.

Tarea intermedia: Una tarea para armar distintas estructuras a partir de varias piezas de cartulina.

#### Manipulación de las variables independientes

Se manipuló la variable de interferencia mediante la trampa de un sujeto ficticio y la consecuente eliminación de puntos en la puntuación

de grupo. Durante la tarea # 4 el experimentador interrumpió a los sujetos y les dijo, un tanto emocionado y confuso:

> En esta última tarea he tenido que detenerlos casi al principio, pues veo que el miembro C está constantemente consultando la primera página ... Como se especificó cuidadosamente en las instrucciones, esto va contra las reglas... *(tras de meditarlo un momento, agrega).* Para ser justo con los otros grupos de la serie, creo que debo restarles algunos puntos de la puntuación. Pienso que *(tantos puntos)* es justo. Es difícil juzgar esto, pues nunca antes había ocurrido. *(Las instrucciones escritas para la tarea # 4 especificaban que no podía consultarse la primera página.)*

No había miembro C. Aunque había cuatro sujetos y se usaban las letras A, B, C y D al hablar de la ejecución, ningún sujeto tenía, de hecho, la letra C. A cambio, había dos A, una B y una D. Desde luego, los sujetos no sabían esto. Se manipuló la intensidad de la interferencia mediante el número de puntos sustraídos a la puntuación de grupo. En la variación de baja intensidad, se sustrajeron 4 puntos (quèdando el grupo sólo 4 puntos por debajo del "mejor grupo"); en la variación de intensidad media se sustrayeron veinte puntos (dejándose al grupo veinte puntos por debajo del "mejor grupo"); en la variación de intensidad elevada se restaron 36 puntos (quedando el grupo 36 puntos por debajo del "mejor grupo"). Era virtualmente imposible un arreglo en la última tarea.

Se manipuló la variable de *status* usando puntuaciones estandarizadas, para cada miembro del grupo. Era tal la puntuación, que un miembro recibía por lo general dos tercios de una puntuación perfecta (*status* elevado), dos miembros recibían la mitad de una puntuación perfecta (*status* medio) y un miembro recibía una tercera parte de la puntuación perfecta (*status* bajo). Determinaba qué miembro recibía cierta puntuación en el orden real, de acuerdo con sus ejecuciones en la primera tarea. El miembro C ficticio quedaba en la posición de *status* "elevado" o "medio", para lograr así la manipulación deseada. Entonces se manipulaban las puntuaciones de modo que cada sujeto mantuviera el mismo rango en las cinco tareas. La ambigüedad de los procedimientos de puntuación y la estandarización de todas las puntuaciones a una puntuación máxima de 20 conservaba la autenticidad de las puntuaciones.

**Medidas**

Se midió lo efectivo de las variables independientes mediante dos ítemes del cuestionario postarea. Se midió el *"status* percibido" mediante el ítem siguiente:

> ¿Quién tiene mayor capacidad para afectar las oportunidades del grupo de ganar la competición en este momento? Enumere los miembros mediante sus letras en las categorías apropiadas que se indican abajo.

| | |
|---|---|
| *a)* Gran capacidad | (3) |
| *b)* Capacidad media | (2) |
| *c)* Baja capacidad | (1) |

Se midió del siguiente modo la "intensidad de interferencia percibida":

> La ejecución de los miembros del otro grupo en la última tarea, ¿cómo afectó las posibilidades de que su grupo gane la competición? Enumere los miembros, por sus letras, en la categoría adecuada que abajo se muestran:

| | |
|---|---|
| *a)* Ayudó mucho | |
| *b)* Ayudó bastante | |
| *c)* Ayudó un poco | |
| *d)* Ni ayudó ni perjudicó | (1) |
| *e)* Perjudicó un poco | (2) |
| *f)* Perjudicó bastante | (3) |
| *g)* Perjudicó mucho | (4) |

La variable dependiente, "castigo", fue medida independientemente mediante los ítemes siguientes:

> ¿Qué piensa de las otras personas? Enumérelas en la categoría adecuada mediante sus letras:

| | |
|---|---|
| *a)* La aprecio mucho | (1) |
| *b)* La aprecio | (2) |
| *c)* Me es indiferente | (3) |
| *d)* Me disgusta | (4) |
| *e)* Me disgusta mucho | (5) |

De participar usted nuevamente en un experimento similar, ¿preferiría participar con amigos elegidos por usted, mejor que con los actuales miembros del grupo? Enumere los miembros del grupo por sus letras en la categoría adecuada.

*a)* Preferiría en mucho amigos elegidos por mí, antes que a los miembros del grupo (5) ___
*b)* Preferiría amigos elegidos por mí, antes que a los miembros del grupo (4) ___
*c)* No tengo preferencia (3) ___
*d)* Preferiría los miembros del grupo (2) ___
*e)* Preferiría en mucho los miembros del grupo (1) ___

En los espacios a la derecha de las letras indique cuánto de la recompensa total desea dar a cada miembro, incluyéndose usted. Por favor, use porcentajes, por ejemplo: 40%, 30%, etcétera. Asegúrese de que el total sume 100%.

Miembro A ________
Miembro B ________
Miembro C ________
Miembro D ________
100%

Se consideró este índice como el principal índice de castigo. Se usaron en el análisis las puntuaciones de índice obtenidas al finalizar la tarea # 4.

## RESULTADOS

### Efectividad de las variables independientes

La tabla 1 muestra las puntuaciones promedio del índice de *"status* percibido", en las seis variaciones experimentales, justo antes de la manipulación de interferencia. La puntuación indica que el promedio es de 2.9 para la variación *status* elevado y de 1.8 para la variación *status* medio. La diferencia entre variaciones es estadísticamente significativa más allá del nivel 0.05. No son significativas las diferencias entre variaciones intensidad-interferencia.

La tabla 2 muestra las puntuaciones promedio del índice de "intensidad-interferencia percibida", en las seis variaciones experimentales, justo antes de la manipulación de interferencia. La puntuación de índice promedio es de 3.8 para la variación de intensidad elevada, 2.9 para la variación de intensidad media y de 1.6 para la variación de intensidad baja. Las diferencias entre variaciones son estadísticamente significativas pasando el nivel 0.05. No son significativas las diferencias entre las variaciones de *status.*

### Pruebas de las proposiciones

*El castigo aumenta según aumenta la intensidad interferencia.* Las tablas 3, 4 y 5 muestran las puntuaciones medias de los índices de castigo en las seis variaciones experimentales. Las puntuaciones medias totales para las tres variaciones de intensidad de interferencia están presentadas en el último renglón de cada tabla. La diferencia entre la variación de interferencia elevada y baja es significativa si se usan dos de los índices. La diferencia entre las variaciones de interferencia media y baja es significativa si se usa cada uno de los tres índices.

**TABLA 1.** *Puntuación media de status percibida para todas las variaciones experimentales*

| *Status del agente interferente* | *Intensidad de interferencia* (1) Elevada | (2) Media | (3) Baja | *Media total* |
|---|---|---|---|---|
| Elevado | 2.9 | 3.0 | 2.8 | 2.9 |
| Medio | 1.9[a] | 1.8[a] | 1.8[a] | 1.8[a] |
| Media total | 2.4 | 2.4 | 2.3 | |

[a] Diferencias que existen entre *status* elevado y medio estadísticamente significativas a $p < 0.05$ usando la prueba $t$ (para todas las celdas, $N = 20$).

*Disminuye el castigo al aumentar el "status" del agente interferente.* En la última columna de las tablas 3, 4 y 5 se muestran las puntuaciones medias totales de los índices de castigo para las dos variaciones de *status.* Si se usa cada uno de los tres índices de castigo, la pequeña diferencia entre variaciones sigue la dirección predicha, pero ninguna alcanza significación estadística.

*La relación entre castigo y "status" del agente interferente es negativa en la interferencia baja y media, y es positiva en la interferencia elevada.* Como se ve en la tabla 3, el primer índice de castigo (me disgusta) muestra diferencias entre las variaciones de *status* elevado y bajo, que son significativas estadísticamente en las tres variaciones de interferencia. En las variaciones de interferencia baja y media la puntuación de castigo es su-

**TABLA 2.** *Puntuación media de interferencia percibida para todas las variaciones experimentales*

| *Status del agente interferente* | *Intensidad de interferencia* (1) Alta | (2) Media | (3) Baja | *Diferencias entre variaciones* 1–2 | 2–3 | 1–3 | *Media total* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Elevado | 3.9 | 2.9 | 1.5 | 1.0[a] | 1.4[a] | 2.4[a] | 2.8 |
| Medio | 3.6 | 2.8 | 1.7 | 0.8[a] | 1.1[a] | 2.9[a] | 2.7 |
| Media total | 3.8 | 2.9 | 1.6 | 0.9[a] | 1.3[a] | 2.2[a] | |

[a] Estadísticamente significativa a $p < 0.05$ mediante la prueba $t$.

perior para el agente interferente de *status* medio. En la variación de interferencia elevada, la puntuación de castigo es superior para el agente interferente de *status* elevado. Si se analiza, la prueba de variación indica un valor F con $p < 0.05$ para la interacción interferencia-*status.* Como se ve en la tabla 4, las diferencias para el índice del segundo castigo (no participación), entre las variaciones de *status* alto y medio, son insignificativas para las tres variaciones de interferencia. Como indica la tabla 5, las diferencias para el índice del tercer castigo (distribución de recompensa), índice principal, son estadísticamente significativas para las tres variaciones de interferencia. Como ocurrió con el índice del primer castigo, en las variaciones de interferencia baja y media la puntuación de castigo es superior para el agente interferente de *status* medio. En la variación de interferencia elevada, el castigo es, una vez más, alto para el agente interferente de *status* alto. El análisis de varianza da un valor F con $p < 0.05$ para la interacción *status*-interferencia.

Aclara el cuadro ver los datos dentro de las variaciones de *status* y de las variaciones de interferencia. Dentro de la variación *status* elevado, los índices primero y tercero muestran un aumento significativo del castigo de la variación interferencia baja a las variaciones de interferencia elevada, y de la variación de interferencia media a la variación de interferencia elevada. No muestran un aumento significativo de castigo de la variación de interferencia baja a la de interferencia media. Dentro de la variación de *status* medio, los mismos índices muestran un aumento significativo de castigo de la variación de interferencia baja a la de interferencia media, y de la variación de interferencia baja a la de interferencia alta. No muestran un aumento significativo del castigo de la variación de interferencia media a la de interferencia elevada. La única diferencia significativa probada por el segundo índice es el aumento del castigo de la variación de interferencia baja a la de interferencia elevada. Esto vale en las variaciones de *status* elevado y en las de *status* medio.

**TABLA 3.** *Puntuación de antipatía media para todas las variaciones experimentales*

| *Status del agente interferente* | *Intensidad de la interferencia* (1) Alta | (2) Media | (3) Baja | *Diferencias entre variaciones* 1–2 | 2–3 | 1–3 | *Media total* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Elevado | 4.8 | 2.6 | 2.0 | 2.2[a] | 0.6 | 2.8[a] | 3.1 |
| Medio | 3.8 | 3.7 | 2.9 | 0.1 | 0.8[a] | 0.9[a] | 3.5 |
| Entre diferencia de *status* | 1.0[a] | −1.1[a] | −0.9[a] | | | | |
| Media total | 4.3 | 3.2 | 2.4 | 1.1[a] | 0.8 | 1.9[a] | |

[a] Estadísticamente significativo a $p < 0.05$ mediante la prueba $t$. La interacción de interferencia de *status* es estadísticamente significativa a $p < 0.05$ ($F = 3.49$) mediante el análisis de variación.

**TABLA 4.** *Puntuación media de no participación para todas las variaciones experimentales*

| *Status del agente interferente* | *Intensidad de la interferencia* (1) Alta | (2) Media | (3) Baja | *Diferencias entre variaciones* 1–2 | 2–3 | 1–3 | *Media total* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Elevado | 4.6 | 3.9 | 2.8 | 0.7 | 1.1[a] | 1.8[a] | 3.8 |
| Medio | 4.6 | 4.1 | 3.6 | 0.5 | 0.5 | 1.0[a] | 4.1 |
| Media total | 4.6 | 4.0 | 3.2 | 0.6 | 0.8 | 1.4[a] | |

[a] Estadísticamente significativo a $p < 0.05$ mediante la prueba *t*.

## DISCUSIÓN

En este estudio, el hallazgo interesante es probar que se castiga menos a las personas de *status* alto por una interferencia menor, pero más por una mayor, que a las personas de *status* medio. Al analizar los términos de variación, existe una interacción significativa entre *status* e interferencia para determinar el castigo. En este caso, las relaciones interactivas son de especial interés porque indican que la variable que trabaja de un modo en ciertas condiciones, trabaja de modo opuesto si se cambian las condiciones. Al buscarle explicación a esto, debemos preguntar qué, en el cambio de condición, invierte el efecto de la variable. ¿Por qué en este caso, un aumento en la interferencia cambia el *status* alto de escudo a blanco?

Puede enfocarse mejor el problema si se plantea con dos preguntas. ¿Por qué las personas de *status* alto están relativamente libres de castigo cuando cometen errores menores o moderados? ¿Por qué se castigan con mayor severidad que a las personas de *status* medio en errores graves?

Existen varias explicaciones de esta defensa dada por el *status* alto. Las personas que contribuyeron mucho con el grupo en el pasado pueden haberse ganado la gratitud del grupo, que en general queda expresada dándoles recompensas extras. Esto parece en especial probable en situaciones como la experimental, en que se limita mucho la base de valoración a puntuaciones cuantitativas en una escala única, que representa las contribuciones a la meta de grupo. En tal situación, si no es que generalmente, sólo puede imponerse castigo a la interferencia, en esas metas, reduciendo las recompensas, acción que se opondría a la respuesta de expresar aprecio. Por consiguiente, sería razonable suponer que no se descontará tal interferencia mientras se deje al sujeto interferente como el único y mejor contribuyente del grupo. Así ocurrió en la interferencia baja. Al finalizar el tercer ensayo, la persona de *status* elevado había contribuido unos doce puntos más a la puntuación de grupo que cualquiera de los otros participantes. Al terminar la quinta sesión ya se podía anticipar que él había contribuido en total con unos veinte puntos "extra". En contra de esta contribución total, perder cuatro puntos lo dejaría todavía como el contribuyente principal. Si sus compañeros se basan en el principio de la justicia distribu-

**TABLA 5.** *Puntuación media recompensa-diferenciación para todas las variaciones experimentales*

| *Status del agente interferente* | *Intensidad de la interferencia* (1) Alta | (2) Media | (3) Baja | *Diferencias entre variaciones* 1–2 | 2–3 | 1–3 | *Media total* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Elevado | 08 | 32 | 36 | −24[a] | −04 | −28[a] | 25 |
| Medio | 16 | 17 | 25 | −01 | −08[a] | −09[a] | 19 |
| Diferencia entre *status* | −08[a] | 15[a] | 11[a] | | | | 06 |
| Media total | 12 | 24 | 30 | −12[a] | −06 | −18[a] | |

[a] Estadísticamente significativo a $p < 0.05$ mediante la prueba *t*. La interacción de interferencia de *status* es estadísticamente significativa a $p < 0.05$ ($F = 4.65$) mediante análisis de variación.

tiva, tendrían base continua para recompensarlo diferencialmente.

Esta explicación no funciona adecuadamente para la reacción habida en la interferencia media, pues en ella la pérdida del grupo (20 puntos) fue suficiente para borrar la contribución diferencial de la persona de *status* alto, incluso de continuar trabajando igual de bien en los ensayos finales que en los primeros tres. Sin embargo, apenas si se la castiga un poco más por la interferencia media que por la baja. Su alto *status* seguía protegiéndolo.

Tal vez estén implicados aquí algunos procesos sociales sutiles. La persona de *status* elevado puede beneficiarse del sentimiento de respeto que se asocia con una demostración de habilidad. Recordamos la respuesta dada a Dickens cuando preguntó la causa del respeto que se tenía por cierto norteamericano, a pesar de que todos lo conocían como un canalla: "Pues verá, señor, es muy inteligente."

Bien puede ser base de tal sentimiento el saber que esas personas pueden vengarse de quienes los castigan. Acaso la situación haga aumentar el miedo a la venganza, pues el individuo puede decidir el castigo sin saber si otros miembros del grupo tomarán la misma decisión. (Acaso disminuya el miedo a la venganza contra los individuos de haber dudas si se descubrirán o no los juicios punitivos al terminar la sesión, pero se dejó abierta la posibilidad. Incluso si el peligro real de descubrirse fuera eliminado podrían generalizarse hábitos de aprendizaje en otras situaciones.) Otra forma de venganza que podría temerse es que la persona de *status* elevado disminuya en el ensayo final su contribución potencial al grupo. Como se ha demostrado que esto es importante para el grupo, hay buenas razones para evitar tal efecto mientras la victoria sea posible. Además, podría haberse considerado más probable la venganza de la persona castigada, a herir más al grupo, dada su capacidad como hombre de *status* elevado. En una sociedad que conceda crédito idiosincrásico, las personas de *status* elevado los aceptan como su derecho. Si se los niegan, como ocurriría de haber en este caso un castigo severo, surgiría un sentimiento de injusticia. Una reacción característica a la injusticia percibida es separarse del grupo y vengarse de él. Perciban como perciban la justicia, los otros miembros del grupo podrían por ello abstenerse de castigar, aunque sólo sea para mantener al grupo en movimiento.

Gran parte de estas consideraciones no servirían para proteger a la persona de *status* elevado cuando su interferencia arruinara las posibilidades de que triunfe el grupo. En tal situación, su acción haría que se olvidaran sus contribuciones anteriores. Incluso de seguir puntuando como en el pasado, su contribución neta sería casi igual a la del contribuyente más bajo. Apenas merecería que se le mostrara gratitud. También sería menos probable la venganza contra el individuo punitivo, ya que probablemente todos los del grupo castigarían al ofensor. (También sería menos serio, de considerarse que el ofensor hubiera perdido estatura moral como resultado de la censura implicada en el castigo mayor impuesto por el experimentador.) No tendría razón de ser la venganza contra el grupo, mediante un esfuerzo menor en el siguiente ensayo, ya que el grupo habría perdido la oportunidad de ganar. Así, la gratitud, la justicia distributiva y el miedo a la venganza no darán a la persona de *status* elevado protección contra el castigo cuando su interferencia destruye el posible éxito del grupo.

Por ello los factores antes dados explican posiblemente la disminución de protección que da el *status* elevado, pero no necesariamente explican la intensidad del castigo recibido por el individuo de alto *status* en relación al recibido por personas de *status* menor. ¿Y el respeto por la capacidad, el tipo de sentimiento descrito por Dickens? Pudiera ser una ventaja menor de lo que parece a primera vista. Cuando sirve al interés de grupo percibido, puede aumentar la aceptación y compensar fracasos menores. Cuando está por sí solo, podría funcionar a la inversa. Homans (5, 148) sugiere tal interacción. "De hecho, el hombre que pudiera proporcionar un servicio, en el sentido de que los signos asociados con él se parecen a los de otros hombres que han dado tal servicio, pero que de hecho no lo dan, no logrará aprobación, sino resentimiento. Ha privado a sus compañeros de una recompensa que esperaban." El proceso está ejemplificado a la perfección en la ópera de Briten, *Peter Grimes*. El héroe, un pescador que se aventura más lejos y captura más peces que los otros del pueblo, es acosado hasta la muerte por esta razón.

Algunas investigaciones sociales apoyan tal enfoque. En un cuestionario aplicado por Gamson y Schuman (2) se descubrieron pruebas de considerable antipatía personal hacia los médicos. Hallazgo sorprendente del estudio fue que la antipatía se correlacionaba directamente con el respeto. Se llegó a conclusiones similares en los estudios sobre grupos pequeños hechos por Borgatta, Bales y Slater. Descubrieron que con la rara excepción del "gran hombre", las personas capaces de proporcionar buenas ideas o de guiar al grupo fueron incapaces de mantener el aprecio; al contrario, se les tenía una tirria desproporcionada.

Una segunda explicación posible implica otra noción más de justicia distributiva, que sugiere que se castiga al individuo en proporción a las recompensas recibidas por él en el pasado. Un individuo ya muy recompensado por su contribución al grupo debería ser "multado" más, cuando sus desviaciones ponen en serio peligro la oportunidad que tiene el grupo de lograr la meta.

Puede o no dar apoyo a esta idea la explicación razonada de que los pequeños castigos no alterarán efectivamente la conducta del individuo que ha acumulado muchas recompensas y que puede, por consiguiente, "permitirse" algunas pérdidas. Sólo castigos correspondientemente grandes pueden servir a tal función. Por consiguiente, el individuo que ha obtenido grandes recompensas por grandes contribuciones al grupo, puede en consecuencia cosechar grandes castigos por grandes depauperaciones.*

En muchas situaciones sociales, las tendencias a castigar personas de *status* alto están obscurecidas por varios factores, como los ya discutidos. Por ello, la conducta hacia tales personas suele ser deferente. Sin embargo, cuando se desenreda el *status* alto de esos factores protectores, parece dejar al poseedor como un blanco preferido de agresión. A quienes estudian las revoluciones, tales conclusiones no serán sorprendentes. La justificación para investigar esto más en detalle en el laboratorio es la posibilidad de aislar el proceso que la provoca y de entender en mayor detalle sus consecuencias.

* Un análisis de los datos indicó que la persona de *status* alto recibía una proporción promedio de los $50.00 significativamente mayor que la dada a la persona de *status* medio en las tareas 1, 2 y 3. Los otros dos índices no mostraron tales diferencias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Cohen, A. Social norms, arbitrariness of frustration, and *status* of the agent of frustration in frustration-aggression hypothesis. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1955, **51**, 222-226.
2. Gamson, W., y Schuman, H. Some undercurrents in the prestige of physicians. *American Journal of Sociology,* 1963, **68**, 463-470.
3. Graham, F., y cols. Aggression as a function of the attack and the attacker. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1951, **46**, 512-520.
4. Hollander, E. Competence and conformity in the acceptance of influence. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1960, **61**, páginas 365-370.
5. Homans, G. *Social behavior: Its elementary forms.* Nueva York: Harcourt, Brace and World, 1961.
6. Reiser, M., Reeves, R., y Armington, J. Effect of variations in laboratory procedure and experiments upon ballistocardiogram, blood pressure, and heart rate in healthy young men. *Psychosomatic Medicine,* 1955, **17**, 185-199.
7. Schwartz, R., y Skolnick, J. Two studies of legal stigma. *Social Problems,* 1962, **10**, 133-142.
8. Worchel, P. Catharsis and the relief of hostility. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1957, **55**, 238-243.

# Estabilidades que sirven de base a cambios en la atracción interpersonal

*Theodore M. Newcomb*



No hay peligro en asegurar que individuos inicialmente extraños entre sí experimentarán, si las condiciones aseguran que terminarán por conocerse, muchos cambios en el grado de atracción del uno hacia el otro. Esos cambios, como cualesquiera otros estudiados por los científicos, ocurrirán probablemente de modo ordenado, y los principios que gobiernan el cambio y el no-cambio corresponden a constantes. Lewin (**5**), parafraseando a Cassirer (**2**), indica que "a través de la historia los problemas matemáticos y físicos sobre la constancia de las relaciones, más bien que sobre la constancia de los elementos, han adquirido importancia y han cambiado gradualmente el cuadro de lo que se considera esencial". El presente informe presenta algunas de esas constantes de relación, observadas en dos poblaciones de gente inicialmente extraña y por un periodo de cuatro meses, mientras que sus actitudes (los elementos implicados en sus relaciones) de unos para otros se caracterizaban por un elevado grado de inconstancia.

Como se explica más a fondo en otro sitio (**9**), dos series de diecisiete estudiantes hombres sirvieron por dos años sucesivos como sujetos para investigar los fenómenos de irse conociendo. Se logró elegir gente por completo desconocida, quienes vivieron y co-

Tomado de *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, **66**, 376-386. Reimpreso con permiso del autor y de la American Psychological Association.

mieron juntos en una vivienda que se les reservó sólo para ellos. Durante cada una de las dieciséis semanas respondieron a una serie selecta de cuestionarios, escalas de actitud y otros instrumentos, muchos de ellos se volvieron a aplicar de cuando en cuando. En particular se tasaron y ordenaron entre sí por lo favorable de las actitudes interpersonales (de aquí en adelante llamadas *atracción),* casi cada semana. Además, con frecuencia estimaban las actitudes mutuas de distintos tipos. El presente artículo resume parcialmente, y también complementa, los hallazgos testimoniados en la monografía original, con el propósito específico de indicar las constancias que sirven de base a las inconstancias.[1]

Las consideraciones teóricas que hicieron surgir la investigación provienen directamente de la teoría de Heider (**4**) sobre "estados equilibrados". Para nuestros propósitos, los elementos entre los que puede existir una relación equilibrada para un individuo son: su grado de atracción, positivo o negativo, hacia otro individuo; su actitud, favorable o desfavorable, hacia algún objeto (en el sentido de personas, temas y abstracciones como valores generales), y la actitud del segundo individuo, según la percibe el primero, hacia el mismo objeto. Existe un estado equilibrado entre esos elementos mientras la atracción sea positiva y el individuo perciba que su actitud y la de otros sean semejantes. Una disimilitud percibida, junto con una atracción positiva, representa un estado de desequilibrio; una atracción negativa (a las que no se dedica específicamente este artículo) junto con una similitud percibida de actitudes puede significar desequilibrio o, simplemente, falta de equilibrio (indiferencia); junto con una disimilitud percibida, la atracción negativa puede significar equilibrio o, sencillamente, falta de equilibrio.[2] Esas reglas de relaciones de equilibrio incluyen el especificar ciertas condiciones; las más importantes, que los objetos de la actitud sean de relativa importancia y se les considere de repercusión común sobre el yo y los otros de modos similares.[3]

Para este ensayo, el rasgo significativo de los estados de equilibrio y no equilibrio es, en palabras de Heider (**4**), que "de no existir un estado de equilibrio, surgirán fuerzas para llegar a tal equilibrio. De no ser posible un cambio, el estado de desequilibrio producirá tensión". Así, los estados equilibrados tienden a ser estables y los desequilibrados inestables. En cualquier caso, se trata de relaciones, en los términos de Lewin, y no simplemente de actitudes.

## ACTITUDES DE LOS INDIVIDUOS

Es de suponer que la atracción de los individuos por los restantes miembros del grupo será inestable al principio, pues las respuestas de atracción inicial (hechas el tercer día) se basan necesariamente sólo en las primeras impresiones. Los cambios semanales deben buscar una estabilidad; es decir, que la tasa de cambio irá declinando, pues en las semanas sucesivas el volumen de información "nueva" declinará. En general, los tipos de información sobre otra persona relevante a la atracción hacia él son aquellos que hacen atribuirle propiedades consideradas recompensantes. Esas no son de necesidad propiedades personales persistentes o "inherentes"; también pueden incluir propiedades educidas sólo en la interacción con personas específicas y, desde luego, pueden atribuírseles idiosincrásicamente. Los cambios de atracción resultan de observar cualidades que, se sepa o no, uno ha ayudado a educir en la persona, y no sólo de descubrir qué nuevas características tiene aquí ella.[4]

[1] Desde luego, hubo ejemplos individuales de falta de cambio; pero como variables de población, gran parte de las actitudes aquí consideradas fueron muy inconstantes.

[2] Esta descripción del equilibrio asociado con una atracción negativa se diferencia de la posición de Heider; según éste, la atracción negativa junto con la disimilitud está equilibrada y desequilibrada junto con la similitud percibida. Las consideraciones teóricas sugieren que la primera combinación no necesita ser recompensante ni la última aflictiva; los hallazgos empíricos hechos aquí indican que la primera combinación a menudo no tiene la estabilidad característica de las relaciones equilibradas, mientras que la última no necesariamente tiene la inestabilidad característica de las relaciones desequilibradas.

[3] Ver en Newcomb (**6**, **7**) una explicación más completa sobre este enfoque teórico.

[4] Newcomb (**8**) ha descrito en otros sitios ciertas fuentes distinguibles de recompensa interpersonal, y con ello de atracción.

**TABLA 1.** *Medias de diecisiete correlaciones individuales (rho) para pares de semanas adyacentes*[a]

| *Intervalo semanal*[a] | *Año I* | *Año II* |
|---|---|---|
| 0–1 | 0.51 | 0.65 |
| 1–2 hasta 4–5[c] | 0.82 | 0.84 |
| 5–6 hasta 9–10[c] | 0.86 | 0.91 |
| 10–11 hasta 14–15[c] | 0.88 | 0.90 |

[a] En ordenamiento por rango de atracción hacia otros 16 sujetos.
[b] Los números de semana se refieren al número de semanas precedentes de relaciones.
[c] Las variaciones dentro de esas series de semanas adyacentes son tan ligeras, que los valores para los pares de semanas han sido promediados, en lugar de presentar cada uno por separado.

En la tabla 1 se dan las medias de los "coeficientes de confiabilidad" semana a semana; se correlacionó el ordenamiento de rango que cada individuo hizo de los otros 16 sujetos por atracción con su ordenamiento por rango para la semana siguiente. La tabla 2 muestra coeficientes similares, computados a largos intervalos. Juntas, las dos tablas dan sólido apoyo a ambas predicciones: las respuestas iniciales son de escaso valor para predecir, incluso en periodos tan cortos como cinco semanas, mientras que las respuestas de la semana 5 son predicciones casi tan buenas para la semana 15 como para la 10 ($p < 0.001$ en cualquier caso). El cambio continúa por todo el periodo, pero la tasa de cambio apenas declina tras las primeras cinco o seis semanas. Excepto con sujetos muy poco populares, cuyas elecciones de suma atracción no estaban correspondidas y siguieron siendo relativamente erráticas, las elecciones por atracción muestran comparativamente poco cambio tras las primeras seis semanas.

En hipótesis, tales cambios debieran presentarse a pesar de la tendencia de los individuos a mantener una relación constante entre el grado percibido de acuerdo y la atracción por otros respecto a objetos de importancia para sí mismos. De poderse asumir que el yo es un objeto de ese itpo, y en general un objeto valorado positivamente, es de esperar que una elevada atracción hacia otros esté asociada con la percepción de reciprocidad de la atracción elevada hacia uno mismo. La tabla 3 apoya tal predicción para el año I, y los resultados para el año II son casi idénticos. Todas las estimaciones de reciprocidad para elecciones rango 1, están siempre en la parte superior de la distribución, y casi todas en la octava parte superior. Existe una tendencia muy fuerte (no garantizada) a suponer que quienes uno ordena muy arriba en el rango devolverán el cumplido.

**TABLA 2.** *Medias de diecisiete correlaciones individuales (rho) en periodos de tiempo variables*[a]

| *Intervalo semanal* | *Año I* | *Año II* |
|---|---|---|
| 0–15 | 0.29 | 0.31 |
| 0–10 | 0.32 | 0.35 |
| 0–5 | 0.38 | 0.43 |
| 5–15 | 0.66 | 0.70 |
| 5–10 | 0.82 | 0.84 |
| 10–15 | 0.83 | 0.85 |

[a] En ordenamiento por orden de atracción hacia otros 16 sujetos.

**TABLA 3.** *Relación entre dar atracción elevada y percibir estar recibiendo una atracción elevada de la misma persona (Año I)*

| | *Número de sujetos que estiman la reciprocidad venida de sus elecciones Rango 1 al nivel indicado* | | |
|---|---|---|---|
| *Rango estimado de atracción recíproca* | Semana 1 | Semana 5 | Semana 15 |
| 1–2 (muy alta) | 14 | 14 | 12 |
| 3–4 (alta) | 3 | 2 | 2 |
| 5–8 (segundo cuarto) | 0 | 1 | 3 |
| 9–16 (mitad inferior) | 0 | 0 | 0 |
| Total | 17 | 17 | 17 |

Por lo mismo, es de suponer que la atracción hacia otros individuos tendrá paralelo, por el acuerdo percibido, respecto a la relativa atracción de los restantes miembros. Como indica la tabla 4, que resume las relaciones entre nivel de atracción hacia otros y grado de acuerdo percibido con ellos respecto a la relativa atracción de otros miembros, hay en ambas poblaciones, en todas las etapas de conocimiento, una significativa relación entre esas dos variables.

Ejemplo especial de tal tendencia se halla en la casi universal tendencia a admitir que las dos elecciones sociométricas más fuertes que la persona hace se atraen mucho entre sí. (Puede llamarse a esta serie de fenómenos "percepción de tríadas perfectas", dado que se considera muy elevada la atracción recíproca de las elecciones rango 1 y rango 2.)

**TABLA 4.** *Resumen de las relaciones halladas entre nivel de atracción por otros sujetos y acuerdo percibido con ellos, respecto a lo atractivo de los sujetos restantes*

| *Tiempo de respuesta* | $\chi^2$ | fd |
|---|---|---|
| Año I, semana 1 | 55.81[b] | 2 |
| Año I, semana 5 | 31.13[b] | 2 |
| Año I, semana 14 | 38.94[b] | 2 |
| Año II, semana 2[a] | 17.54[b] | 1 |
| Año II, semana 5[a] | 6.73[d] | 1 |
| Año II, semana 12[a] | 9.95[c] | 1 |

[a] En el año II solo se hicieron 5% de todas las estimaciones posibles, basadas en un muestreo sacado al azar. La significación un tanto menos significativa en los niveles del año II proviene, al menos en parte, de los números menores habidos en ese año.
[b] $p < 0.001$.
[c] $p < 0.005$.
[d] $p < 0.01$.

Según los datos del año I, que en este aspecto son más completos que los del año II, pero que están muy apoyados en éstos, las relaciones mostradas en la tabla 5 son típicas de todas las etapas de conocimiento. Al parecer, esos sujetos no pueden imaginar que sus dos elecciones preferidas sean hostiles entre sí, y tanto que casi serían "neutrales". En varios casos los cálculos primeros al respecto resultaron inexactos; la falta de información lleva a juicios autísticos. Los posteriores resultaron muy exactos; como se descubrió que las percepciones primeras de las tríadas perfectas eran erróneas, las preferencias cambiaron de tal modo que justificasen el percibir tríadas perfectas.

En todo momento las fuerzas inductoras de equilibrio deben hacer que se perciba un acuerdo íntimo con los otros de mayor atractivo respecto a objetos distintos al yo y a los miembros. Los datos más adecuados para probar tal predicción son los ordenamientos que los sujetos hicieron de los seis valores Spranger en el año II, junto con sus cálculos de cómo los ordenarían los otros sujetos. Tanto en la semana 2 como en la semana 14 las relaciones entre atracción hacia otros sujetos y cálculos del acuerdo con ellos fueron muy significativos; los valores de $x^2$ son 17.19 y 11.63 respectivamente; los valores $p$ correspondientes son $< 0.001$ y $< 0.005$, $fd = 2$. El ligero descenso en esta relación de la semana 2 a la semana 14, también surge en otras pruebas de la misma predicción; en parte refleja los contraefectos de mayor exactitud al ir aumentando la amistad.

Así, los datos indican un aumento continuo, aunque a una tasa rápidamente declinante, en la estabilidad de la atracción por otros. También indican que siempre, y casi en el mismo grado, la atracción por otros se relaciona con el acuerdo percibido respecto a varias cosas.

## LAS RELACIONES DÍADAS: ATRACCIÓN MUTUA Y ACUERDO REAL

Hasta donde los sujetos conozcan los incrementos de información entre sí con la continua interacción entre ellos, puede predecirse que calcular las actitudes de los otros irá ganando en exactitud con el trato continuo y que las relaciones reales entre atracción mutua y acuerdo se acercarán cada vez más a las relaciones percibidas. La primera predicción supone que, al aumentar la exactitud, los sujetos descubrirán que algunas de sus suposiciones sobre el acuerdo con los otros no están justificadas, y tenderán a modificar las actitudes propias o a cambiar sus preferencias de atracción a individuos con los que de hecho están más de acuerdo.

**TABLA 5.** *Resumen de los niveles de significación en que las dos elecciones más altas de todos los sujetos fueron consideradas sumamente atractivas la una para la otra (año I, semana 5).*

| *Categoría de la atracción estimada* | *Número de estimaciones* | | $\chi^2$ | fd |
|---|---|---|---|---|
| | Obtenidos | Esperados | | |
| Cuarto superior | 22 | 8.5 | 26.51[a] | 1 |
| Mitad superior | 33 | 17.0 | 28.30[a] | 1 |
| "Favorable" | 34 | 23.6 | 13.68[a] | 1 |

[a] $p < 0.001$.

**TABLA 6.** *Relativa exactitud para estimar el ordenamiento por rango de los valores Spranger que hicieron los otros, al principio y al final* [a]

| *Nivel de exactitud* [a] | *Número de estimaciones en los niveles de exactitud indicados* Semana 2 | Semana 14 | Total |
|---|---|---|---|
| ≥0.60 | 66 | 110 | 176 |
| <0.60, > 0.14 | 103 | 95 | 198 |
| <0.14 | 103 | 67 | 170 |
| Total | 272 | 272 | 544 |

[a] $\chi^2 = 17.92$, $p = 0.001$, $fd = 2$.
[b] Rho entre cada rango estimado y el rango real.

Respecto al yo como objeto, los datos no apoyan la primera predicción: los cálculos sobre la atracción sentida por los otros hacia uno no se vuelven más exactos con el trato continuo, y esto es cierto en todos los niveles de la atracción expresada. Las frecuencias y las magnitudes de inexactitud son muy constantes, aunque todo el tiempo caen predominantemente en sobrestimar el verdadero nivel de atracción correspondida. Los cálculos son en general bastante exactos, especialmente en los extremos de la atracción expresada. Al parecer, gran parte de los sujetos son bastante sensitivos a las indicaciones de los otros de sentirse atraídos hacia ellos, y siempre hay la tendencia constante a exagerar el grado en que la atracción propia por otra persona está correspondida en el mismo nivel.

Sí aumenta la exactitud con que otros sujetos estiman las preferencias mutuas de atracción hacia otros miembros de la casa. Durante el periodo inicial (semanas 0-5) tal aumento sólo es significativo para los rangos de atracción más altos del estimador, que representan individuos con quienes probablemente se asoció con frecuencia en las cinco semanas para poder estimar razonablemente bien sus preferencias. En la semana 15 la tendencia indudablemente es de atracción para todos los rangos: en el año I (población en que están más completos los datos) 15 de 17 sujetos fueron más exactos que en la semana I, cuya probabilidad binomial sobrepasa 0.001.

La exactitud de los sujetos en estimar el ordenamiento por rango de los otros, mediante valores Spranger, aumenta a un nivel alto de significación, como se indica en la tabla 6, donde los índices de exactitud representan correlaciones rango-orden entre la estimación del ordenamiento por rango hecho por cada uno de las respuestas de los otros sujetos y las respuestas que estos últimos dieron realmente. Según el índice, la exactitud media de 272 estimaciones es 0.25 en la semana 2, y 0.49 en la semana 14.

Viendo ahora las relaciones diádicas reales, es de suponer que la sensibilidad a las respuestas de los otros cada vez se acercará más a niveles de atracción similares por parte de los miembros de la díada, sea cual sea tal nivel. Mientras las fuerzas que buscan el equilibrio respecto al yo estén temperadas por consideraciones de la realidad, los miembros de la díada deben asignarse el mismo grado de atracción entre sí. La tabla 7 indica que así ocurre. Una buena proporción de las díadas, cuyos miembros se dan en niveles muy diferentes de atracción entre sí, incluya un individuo muy popular, o un individuo poco popular, o a los dos. Aparte de esta consideración, es casi universal la tendencia a aumentar la reciprocidad de atracción por parte de los miembros de la díada en niveles muy similares. Este hecho respecto a las relaciones diádicas objetivas, combinado con la incambiable tendencia a percibir favorablemente la atracción correspondida, refleja cambios en las preferencias reales de atracción de los otros por uno ocasiona una reciprocidad cada vez más íntima.

**TABLA 7.** *Número de díadas en que las atracciones de los miembros entre sí se diferenciaban en tres rangos (de dieciséis) o menos*

| *Tiempo de respuesta* | *Obtenido* | *Separado* | $\chi^2$ | fd |
|---|---|---|---|---|
| Año I, semana 0 | 51 | 50 | 0.00 | 1 |
| Año II, semana 0 | 59 | 53 | 0.61 | 1 |
| Año I, semana 15 | 77 | 53 | 10.61[a] | 1 |
| Año II, semana 15 | 72 | 53 | 6.46[b] | 1 |

[a] $p < 0.002$.
[b] $p < 0.02$.

**TABLA 8.** *Relación entre grado de acuerdo respecto a valores Spranger y atracción mutua por pares (semana 14, año II)*

| Nivel de acuerdo | *Número de díadas de atracción en el nivel indicado* [a] Cuarto superior | Cuarto segundo | Cuarto tercero | Cuarto inferior | |
|---|---|---|---|---|---|
| Cuarto superior | 12 | 6 | 9 | 6 | 33 |
| Cuarto segundo | 10 | 16 | 6 | 4 | 36 |
| Cuarto tercero | 9 | 4 | 8 | 11 | 32 |
| Cuarto inferior | 7 | 4 | 10 | 14 | 35 |
| Total | 38 | 30 | 33 | 35 | 136 |

[a] Por razones descritas en el cuerpo del artículo, las puntuaciones de las díadas se categorizan por rutina de acuerdo con las proporciones esperadas, y no con las obtenidas, de frecuencias, que por lo general muestran ligeras diferencias.

También en los valores Spranger los efectos de una mayor exactitud al juzgar a los otros, junto con las fuerzas constantes al equilibrio, asocian cada vez más el acuerdo verdadero con la suma atracción mutua. En la semana 2, cuando por primera vez se obtuvieron esas respuestas, no hubo relación entre acuerdo del par y atracción mutua del par ($x^2 = 1.17$, $p < 0.50$, $fd = 1$). Sin embargo, en la semana 14 (la última vez que se obtuvieron respuestas), la relación se había vuelto muy significativa, como indica la tabla 8. El valor $x^2$ de esta distribución, con las dos variables igualmente bifurcadas, es de 9.52, $fd = 1$, y $p < 0.001$.

Sucedió que casi no hubo cambios al ordenar los sujetos de los seis valores Spranger entre el principio de la amistad y hacia finales de ésta; por consiguiente, fue posible predecir una atracción diádica posterior, dado el acuerdo inicial casi tan bien para el acuerdo inicial como para el subsecuente acuerdo; sin embargo, el acuerdo inicial no predijo una atracción inicial. Se obtuvieron resultados similares en otras dos series de ítemes de actitud, ambas muy amplias por su contenido, y de las que se computaron índices de acuerdo diádico; se dieron las primeras respuestas a esos ítemes en el tercer día de relaciones del año I, y por correo un mes antes de que los sujetos volvieran a la universidad, en el año II. Como indica la tabla 9, en ningún caso el acuerdo anterior al conocimiento mutuo tuvo relación con las puntuaciones iniciales de atracción mutua, pero el alto acuerdo anterior a la relación en cada año predijo una atracción mutua significativamente alta, cuatro o cinco meses después.

Dado el aumento general en la exactitud para estimar las actitudes de los otros, y dada la constante tendencia a preferir el estado de equilibrio en lugar de desequilibrio, se deduce que al profundizarse la relación, debe haber una tendencia creciente a lograr relaciones equilibradas no meramente en lo fenomenológico, sino también de hecho. Esto significa que, excepto con las actitudes que muestran poco cambio o que no manifiestan ninguno, el cambio en la atracción mutua entre miembros de la díada debe verse acompañado de un cambio en el acuerdo verdadero. Se prueba mejor esta predicción respecto al acuerdo sobre la relativa atracción hacia los miembros de casa. Como indica la tabla 10, la relación inicial entre atracción diádica mutua y acuerdo respecto a los miembros de la casa se acercó a cero en ambas poblaciones, y aumentó en un nivel significativo en las semanas subsiguientes. Hubo bastante cambio durante las primeras semanas, tanto respecto

**TABLA 9.** *Valor de predicción del acuerdo de actitud elevada, en los periodos iniciales, para la atracción mutua elevada en los periodos iniciales y últimos*

| *Naturaleza de las actitudes* | *Año* | *Semana de respuesta de actitud* | *Semana de respuesta de atracción* | $\chi^2$ | fd |
|---|---|---|---|---|---|
| Miscelánea | I | 0 | 0 | 0.46 | 1 |
| Miscelánea | II | −4 | 0 | 0.00 | 1 |
| Valores Spranger | II | −2 | 2 | 1.17 | 1 |
| Miscelánea | I | 0 | 13 | 8.78[a] | 1 |
| Miscelánea | II | −4 | 13 | 11.68[b] | 1 |
| Valores Spranger | II | 2 | 14 | 9.52[b] | 1 |

[a] $p < 0.005$.
[b] $p < 0.001$.

**TABLA 10.** *Resumen de correlaciones medias entre atracción mutua y acuerdo real respecto a otros miembros de casa sobre la parte de 136 díadas*

| *Semana* | *Año I* | *Año II* |
|---|---|---|
| 0–1 | 0.15 | 0.18 |
| 2–5 | 0.45 | 0.37 |
| 6–9 | 0.52 | 0.40 |
| 10–13 | 0.50 | 0.43 |
| 14–15 | 0.46 | 0.58 |

a la atracción mutua como a las preferencias entre otros miembros de la casa; de ello resultó que la relación entre atracción y acuerdo real se hizo muy significativa. También puede demostrarse, mediante un análisis más detallado, que entre las díadas, en un nivel elevado de atracción mutua en las primeras semanas, existe un acuerdo significativamente mayor tres meses después por parte de las díadas cuya atracción mutua permanece al mismo nivel elevado que por parte de las díadas cuya atracción mutua ha disminuido. El cambio o la falta de él, en esos dos aspectos, continúa unido e interdependiente.

## ESTRUCTURACIÓN DE ATRACCIÓN ELEVADA DENTRO DE LAS POBLACIONES

Se han presentado pruebas razonadas de que al aumentar la relación, los sujetos cambiarán sus preferencias de atracción de tal modo que satisfagan las preferencias constantes de equilibrio (es decir, el estar de acuerdo con los otros respecto a objetos de importancia) y a tomar en cuenta consideraciones de la realidad, con incrementos continuos de información mutua. Específicamente hablando del acuerdo de los miembros diádicos sobre lo atractivo de otros miembros de casa, las expectativas hacen suponer números crecientes de tríadas de atracción elevada y subgrupos mayores, dadas las siguientes razones. Los miembros de la díada tenderán a buscar uno o más individuos por quienes sientan fuerte atracción; las díadas en que esto no ocurre tenderán a estar desequilibradas. Como se ve, según se ha demostrado, es probable que un tercer individuo corresponda esta atracción elevada de la misma forma; de ocurrir así, se habrá formado una tríada de atracción elevada, compuesta de tres pares que se atraen mutuamente; de no ocurrir así en el caso de una persona determinada, puede ocurrir con otra diferente. Una vez formada una tríada de atracción elevada, procesos similares buscan un aumento adicional, con la formación de tétradas de atracción elevada y subgrupos aún mayores.

Respecto a las tríadas, sí se presentaron esos procesos en ambas poblaciones. Como nos interesan en especial las tríadas estables, aceptamos como criterio de estabilidad tríadas cuyos tres componentes diádicos mantuvieron un alto nivel de atracción mutua por tres semanas consecutivas. Durante las tres primeras semanas de relación, en el año I sólo 2 de 17 posibles tríadas permanecieron estables, según este criterio, y 3 de 13 en el año II. Sin embargo, durante las tres últimas semanas 7 de 13 en el año I y 14 de 19 en el año II permanecieron estables; los valores $p$ respectivos, mediante prueba exacta, y basado en $N$ de las tríadas primeras y posteriores que resultaron estables e inestables fueron de 0.036 y 0.017. El número de tríadas estables sí aumenta con la relación; hubo muy pocas tétradas y péntadas de atracción elevada como para ameritar un estudio.

Puede describirse la estructuración de atracción de las poblaciones totales de varias maneras, que podrían incluir subgrupos de atracción elevada de varios tamaños, las relaciones de atracción entre ellos y el número de personas aisladas (individuos sin ninguna relación de atracción elevada). Al principio no se diferenciaron en nada importante las dos estructuras de población, pero después aparecieron diferencias interesantes, como se ve en los sociogramas presentados en la figura 1, donde todos los subgrupos de dos o más personas alcanzaron niveles de atracción mutua más bien elevados. El aspecto visual de los dos sociogramas, junto con otras pruebas que no ofrecemos aquí, sugieren la existencia de diferencias en las dimensiones que podríamos llamar centralismo contra divisionismo; una diferencia no predicha conforme a ninguna consideración teórica. Un índice bastante sencillo de divisionismo confirma el aspecto de los sociogramas, y se formuló una hipótesis respecto a las fuentes de esas diferencias. La hipótesis descansa en la contribución de dos variables al centralismo: el grado de interconexión entre díadas de atracción elevada y mutua por parte de los individuos que tienen

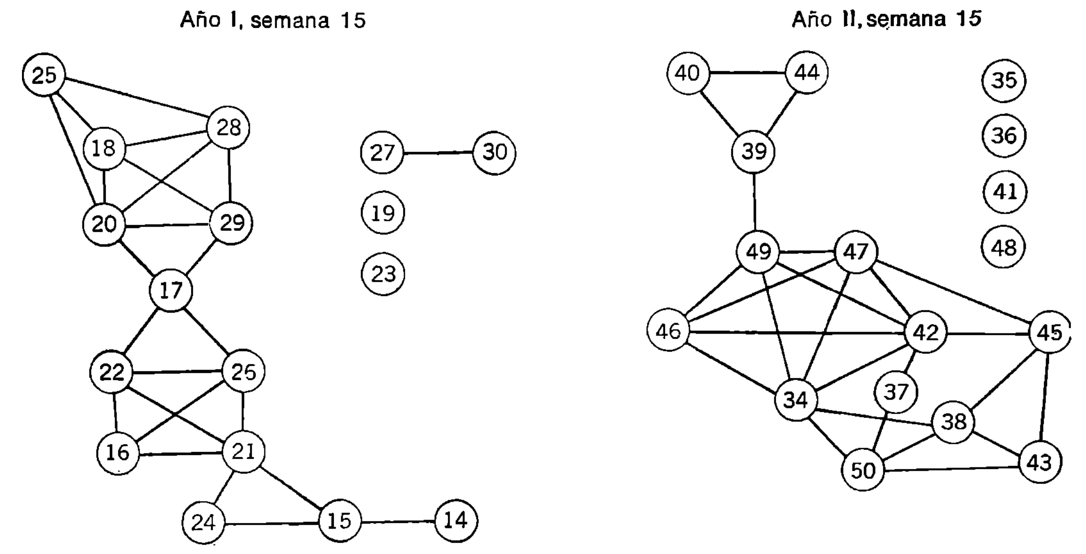



**FIGURA 1. Estructura de atracción elevada de dos poblaciones al finalizar las relaciones. Los círculos representan individuos; las líneas de unión representan la atracción mutua en niveles elevados.**

el poder de atracción más elevado ("popularidad") y el grado de poder de atracción concentrado en esos individuos. Se halló que entre los seis individuos más populares de cada población, que juntos explican poco más de la mitad del poder de atracción de cada población, 20% de tales díadas alcanzó el criterio de interrelación en el año I, en comparación con el 53% del año II. Además, hubo más poder de atracción concentrado en los seis individuos más populares en el año II que en el año I. Así, cada variable contribuyó a un mayor centralismo en el año II. De hecho, es una necesidad antifáctica que cualquiera de las dos poblaciones del mismo tamaño que tenga esas características estará más estructurada centralmente: una mayor interrelación en niveles elevados de atracción mutua entre individuos que tengan la mayor cantidad de poder de atracción y mayor poder de atracción por parte del mismo número de individuos populares. Estas no son necesariamente las únicas variables que contribuyen al centralismo, pero sí contribuyen a él necesariamente, por las siguientes razones. Los individuos populares que se relacionan en muchos aspectos por su elevada atracción mutua constituyen una tríada o un subgrupo mayor, que sirve de subestructura nuclear, cada uno de cuyos miembros trae consigo varios "satélites", que se agregan a esa estructura nuclear. A mayor número de "satélites" sumados, más grande se vuelve la subestructura.

Una hipótesis *post hoc* sobre por qué tan pocos sujetos populares estaban relacionados de modo múltiple en el año I, y por qué había tantos en el año II es sencillamente que había mayor acuerdo entre los seis individuos populares en el último que en el primer año; las pruebas apoyan esto definitivamente.

1. Se aplicaron a baterías combinadas de ítemes las respuestas de actitud más comparables dadas por ambas poblaciones; en el año I, 15 díadas entre los seis sujetos populares estuvieron de acuerdo entre sí en grado igual que los otros pares, mientras que en el año II el acuerdo tuvo mayor significación que el de los otros pares ($p < 0.05$).

2. En autoritarismo (puntuación F), cinco de los seis sujetos populares del año II quedaron muy bajo, estando 1, 2, 3, 4 y 5 en una población de puntuaciones bajas; por otra parte, en el año I los seis sujetos populares cubrieron casi toda la amplitud, desde 2 hasta 17.

3. Aunque no se tienen datos comparables para el año I, cinco de los seis sujetos populares, en el año II, coincidieron extraordinariamente en valores Spranger, y lo sabían: la

media de sus diez interrelaciones en respuesta fue de 0.72, y la media de sus acuerdos estimados fue de 0.75. (El sexto, el número 39, que no estuvo de acuerdo con ninguno de los otros en la puntuación F y en los valores Spranger, fue el único de los seis que nunca tuvo una elevada atracción mutua con más de un sujeto.) Así, la suposición central respecto al equilibrio explica las íntimas interrelaciones de seis sujetos populares en un año y su ausencia en el otro año, explicando con ello las distintas estructuraciones de atracción en las dos poblaciones. Desde luego, no explica que en el año II, pero no en el año I, la popularidad estuviera muy concentrada entre una serie de cinco individuos muy puestos de acuerdo. Nuestra teoría general nada dice sobre las características que causan popularidad en esas poblaciones, y sólo podemos afirmar que nuestros métodos de elección de sujetos al azar produjeron tal consecuencia.

## CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES DE LOS SUJETOS

Se ha demostrado que hallazgos empíricos apoyan varias expectativas teóricamente derivadas. Sin embargo, nuestras pruebas han sido estadísticas, relativas a poblaciones o subpoblaciones, y no a individuos. Dos cuestiones relevantes se plantean respecto a la forma en que las características individuales contribuyen a los hallazgos.

Primero, es posible que comparativamente hablando pocos individuos hayan contribuido a todas las variables, o a gran parte de ellas, que explican la significación estadística de los hallazgos. De ser así, se limita severamente la generalización de los hallazgos. Estos dependen mucho de dos tipos de tendencias individuales: el preferir relaciones equilibradas a las desequilibradas y, al mismo tiempo, el asumir la "realidad" como aumentos de información que pueden perturbar los estados de equilibrio existentes. Los índices individuales de ambas tendencias (sensibilidad al equilibrio y exactitud en juzgar a los otros) permanecieron, por lo tanto, elevados. Puede resumirse como sigue los resultados de análisis intensos hechos en los treinta y cuatro sujetos:

1. Son claramente aparentes las diferencias individuales respecto al equilibrio y a la exactitud.
2. Al calcular las actitudes de los otros hacia distintos tipos de objetos, es típico que en cada población haya uno o dos individuos que manifiesten poca o ninguna sensibilidad al equilibrio, una exactitud casual al hacer estimaciones.
3. Quienes se desvían en esos aspectos respecto a un objeto de actitud, en alguna etapa de las relaciones, no son necesariamente desviados respecto a otros objetos de actitud o en otros momentos.

En resumen, las tendencias a captar las relaciones equilibradas y a juzgar las actitudes de otros de modo más exacto al aumentar la amistad, que sirven de base a nuestras predicciones teóricamente derivadas, parecen estar presentes, al menos en cierto grado, en todos los sujetos.

Respecto a las características individuales medidas, el autoritarismo (medido por la escala F) parece bastante relevante a los problemas de la presente investigación. Nuestras expectativas respecto al autoritarismo surgen de varios estudios que sugieren, respecto a las puntuaciones de la escala F, (**1**) que éstas se relacionan con la "perceptividad de otros" (**3**). Tales pruebas hacen esperar que las puntuaciones F bajas resulten relativamente exactas al estimar las actitudes de los otros. Con una excepción (las estimaciones de los ordenamientos de atracción hechos por los otros hacia los miembros de casa en el año I), apoya la predicción respecto a varios objetos de actitud, y de acuerdo con diferentes índices de exactitud, en ambas poblaciones. Los datos que mejor permiten análisis detallados de la exactitud resultan de estimar el ordenamiento por rango de los otros mediante valores Spranger, hechos de modo idéntico a las semanas 2 y 14 del año II. Esos datos indican que en la tarea bastante difícil de ordenar a los otros sujetos según el acuerdo existente con el estimador, los no autoritarios sobrepasan a los autoritarios en exactitud en la relación posterior, pero no al principio. La correlación de 0.56 entre puntuaciones F y exactitud, en el periodo posterior, es significativa a $<0.01$.

Las estimaciones inexactas de las actitudes ajenas tal vez representan distorsiones en la

dirección que promueve el equilibrio o en dirección opuesta; puede considerarse autística a la primera, y de suponerse que las relaciones desequilibradas representan una forma de ambigüedad, hacia la que muestran poca tolerancia los autoritarios, es de suponer que las inexactitudes de quienes tienen altas puntuaciones F llevarán dirección autística en relación a los de puntuaciones F bajas. En la semana 2 no aparecen diferencias en este aspecto, cuando los errores autísticos son relativamente frecuentes en todos los niveles de puntuación F; pero la predicción recibe apoyo en la semana 14: las comparaciones de estimaciones autísticas, exactas y contraautísticas para puntuaciones F bajas, intermedias y elevadas da un $x^2$ de 13.02 en la dirección predicha, significativa a $<0.01$, $fd = 4$, mediante prueba de un extremo.[5]

Estos y otros hallazgos concuerdan con la siguiente interpretación: la mayor sensibilidad de quienes obtienen puntuaciones F muy bajas les permite elegir como más atractivos aquellos con quienes, de hecho, están más íntimamente de acuerdo respecto a una extensa gama de valores. La solución característica de los no autoritarios al desequilibrio es no autística: no tienden a lograr el equilibrio exagerando el acuerdo real con aquellos que los atraen (en otros terrenos), solo juzgando con exactitud quién está de acuerdo con ellos y determinando sus máximas atracciones conforme a ello. La solución característica de los sujetos más autoritarios tiende a ser lo contrario: en lugar que apreciaciones exactas del acuerdo determinen sus preferencias personales, tienden a percibir más acuerdos de los que existen realmente con aquellos hacia los que ya se sienten atraídos.

## LA NATURALEZA DE LAS RELACIONES CONSTANTES

De acuerdo con Lewin (5), se han considerado tres tipos de elementos: la atracción del individuo por otra persona; su actitud hacia algún objeto que no sea esa persona, y la actitud de esta persona hacia el objeto, según la capta el individuo. En condiciones como las planteadas en esta investigación, las curvas de estabilidad de esos tres tipos de elementos fueron por completo diferentes: mostraron poco cambio del principio al final de la relación las actitudes hacia objetos que no son personas (especialmente había valores generales); la atracción hacia otros miembros de la casa, por parte de la mayoría de los sujetos, se hizo relativamente estable al finalizar las primeras seis semanas, poco más o menos; y la estimación de las actitudes ajenas fue relativamente lenta en estabilizarse, aunque con diferencias individuales. Si el estudio se ha preocupado sólo por las actitudes y las atracciones propias de los sujetos, bien pudo terminarse tras de seis semanas, en lugar de dieciséis. Pero dado el importante lugar de las percepciones de las actitudes ajenas en la presente formulación y dados los cambios relativamente lentos y continuos al estimar las actitudes ajenas, podría discutirse que el estudio pudo continuar por varias semanas.

Lo que sí permanece constante, a pesar de esas tasas diferentes de estabilidad y cambio, es la relación de segundo orden entre la relación de dos de ellos (actitud percibida propia y de los otros) y la atracción. Respecto a objetos de actitud tan diversos como el sujeto individual en sí, otros miembros de grupo y una gama de objetos que no son personas, se presenta tal relación, descrita como equilibrada, en todas las etapas de la relación. Se mantiene esa relación constante a pesar de que están cambiando todos los elementos relacionados, o de que algunas cambian y otros no. Con el tiempo, los elementos tienden a estabilizarse, pero el nivel a que lo logran está guiado por la misma constancia de relaciones que prevalecieron durante las primeras etapas de cambio.

Pueden describirse así los procesos psicológicos con que se mantienen los estados de equilibrio interpersonales: Según interactúan entre sí los miembros del grupo, cada uno de ellos elige y procesa información —sobre objetos de interés común, sobre uno y otro como fuentes de actitudes hacia esos objetos y sobre uno y otro como objetos de atracción—, a modo de evitar las inconsistencias y los conflictos implicados en las relaciones de desequilibrio. Tanto los procesos autísticos ("equilibrio a todo costo") como los realistas ("la verdad, cueste lo que cueste") están im-

[5] De ignorarse las estimaciones "exactas", para comparar solo respuestas autísticas y contraautísticas, la relación inversa entre autismo y autoritarismo sigue siendo significativa en nivel 0.05.

plicados, determinando sus respectivas importancias las diferencias individuales y la fuerza de las actitudes implicadas. Cuando la interacción empieza con un desconocimiento mutuo total, son inevitables los incrementos de información. El cambio de actitud resulta de la necesidad de adaptarse simultáneamente a los incrementos de información y las referencias constantes de relaciones equilibradas.

Los miembros interactuantes de díadas y grupos grandes necesariamente se adaptan entre sí simultáneamente. Mientras lo hagan con realismo, la consecuencia de la adaptación recíproca es una relación mutua que resulta sumamente satisfactoria para ambos, o para todos; es decir, especialmente dentro de los límites de lo posible. El realismo tiende a aumentar con la relación y, combinado con las tendencias constantes al equilibrio, la tendencia inevitable es hacia una mutualidad de atracción. Las relaciones estables tienden a persistir, y las relaciones realmente equilibradas tienden a ser estables, dado que son mutuamente recompensantes y pocas probabilidades hay de que las perturben los incrementos de información debido a la interacción.

Vistas intrapersonalmente, las constancias generalizables que sirven de base a los cambios en la atracción interpersonal aplicados a todos los individuos —a pesar de sus diferencias al preferir unas propiedades personales a otras y a pesar de los rasgos personales que otros presentan—, son preferencias por relaciones equilibradas y tendencias a adaptarse a la información considerada válida. Vistas interpersonalmente, las constancias generalizables son necesidades (que pueden internalizarse como preferencias), que se enfrentan cada una a una serie de personas interactuantes para hacer adaptaciones sucesivas entre ellas, simultánea y recíprocamente, que logren establecer relaciones a la vez realistas y promovedoras de equilibrio. Tienden a ser estables las relaciones simultáneamente recompensantes unas para otras y que se captan con realismo entre sí. Tales relaciones están psicológicamente (intrapersonalmente) estables y objetivamente (interpersonalmente) equilibradas.

Los cambios de actitud gobernados por esas constancias surgen de una triple confrontación, característica de la *condition humaine.* De algún modo debemos conformarnos, simultáneamente, a los otros individuos y grupos de que se compone nuestro ambiente interpersonal; con el mundo que en común tenemos con esas personas y grupos, y con nuestras demandas propias e intrapersonales, incluyendo el preferir estados equilibrados. Mientras que cambios en el ingreso de información caractericen a la confrontación del individuo, los elementos correspondientes a esas actitudes están sujetos a la inconstancia, pero la legitimidad con que cambian corresponde a ciertas constancias en las relaciones entre elementos. Son tales constancias las que posibilitan hacer viables, simultáneamente, con las confrontaciones múltiples.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS


1. Adorno, T. W., y cols. *The authoritarian personality.* Nueva York: Harper, 1950.
2. Cassirer, E. *Substance and function.* Chicago: Open Court, 1923.
3. Christie, R., y Cook, P. A guide to published literature relating to the authoritarian personality through 1956. *Journal of Psychology,* 1958, **45,** 171.
4. Heider, F. *The psychology of interpersonal relations.* Nueva York: Wiley, 1958.
5. Lewin, K. Frontiers in group dynamics: Concept, method, and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations,* 1947, **1,** 5-41.
6. Newcomb, T. M. An approach to the study of communicative acts. *Psychological Review,* 1953, **60,** 293-404.
7. Newcomb, T. M. Individual systems of orientation. En la obra de S. Koch (Dir.), *Psychology: A study of a science.* Vol. 3. Nueva York: McGraw-Hill, 1959. Págs. 384-422.
8. Newcomb, T. M. Varieties of interpersonal attraction. En la obra de D. Cartwright y A. Zander (Dirs.), *Group dynamics: research and theory.* (2ª ed.) Evanston, Ill.: Row, Peterson, 1960. Págs. 104-119.
9. Newcomb, T. M. *The acquaintance process.* Nueva York: Holt, Rinehart, and Winston, 1961.

# Una teoría formal del poder social

*John R. P. French Jr.*



ESTA teoría formal es una pequeña parte de las últimas etapas de un programa de investigaciones empíricas sobre la influencia social. Trata de integrar los hallazgos anteriores en una teoría lógicamente consistente, de la que pueden derivarse hipótesis comprobables que guíen las futuras investigaciones.[1] El propósito más específico de la teoría es explorar hasta qué grado puede explicarse el proceso de influencia en los grupos mediante patrones de relaciones interpersonales.

Al exponer los efectos de la mayoría sobre la conformidad por el individuo desviado, Asch afirma (**14**, 186): "Los efectos obtenidos no resultan de sumar las influencias procedentes de cada miembro del grupo; es necesario concebir los resultados como determinados por relaciones." Tanto Heider (**17**) como Newcomb (**28**) han tratado los patrones de opinión y las relaciones interpersonales como un único sistema de relaciones, aunque sólo han estudiado grupos de dos personas.

Tomado de *The Psychological Review,* 1956, 63, 181-194. Reproducido con permiso del autor y de la American Psychological Association. En parte financian los trabajos presentados en este artículo una donación de la Rockefeller Foundation y un contrato con la Group Psychology Branch de la Office of Naval Research.

[1] Intentos similares de elaborar teorías matemáticas sobre la influencia social incluyen artículos inéditos de Ardie Lubin, de Harold Guetzkow y de Herbert Simon, así como de Solomon Goldberg.

La presente teoría reduce el proceso de influencia en grupos de *n* personas a sumar las influencias interpersonales que toman en cuenta tres patrones complejos de relaciones: *a)* las relaciones de poder entre los miembros del grupo; *b)* las redes de comunicación o patrones de interacción del grupo, y *c)* las relaciones entre las opiniones que existen en el grupo. Así, se deducen las proposiciones conceptualizadas en nivel de grupo (por ejemplo, que la fuerza de los estándares de grupo aumenta al aumentar la cohesión del grupo) de conceptos de nivel interpersonal.

Este poder deductivo y la consistencia interna de un modelo matemático surgen de una serie de definiciones explícitas y postulados hechos con la suficiente precisión para que puedan aplicárseles las reglas de la lógica. Pero elaborar una teoría para coordinar definiciones y postulados matemáticos con estructuras y suposiciones psicológicas plantea un dilema: la precisión misma que da poder a la teoría tiende también a sobresimplificarla. Por conveniencias matemáticas se tiende a hacer suposiciones sencillas, que de tal modo restringen la teoría, que la hacen parecer poco práctica comparada con la complejidad observada en la conducta social. Por ejemplo, la teoría de los juegos describe ciertos aspectos de cómo "el hombre económico racional" debería conducirse, pero la conducta económica real a menudo se aparta mucho de ese ideal sencillo (**19**).

La presente teoría se enfrenta a tal dilema utilizando en parte un tipo de matemáticas, la teoría de las gráficas dirigidas, que no exige suposiciones cuantitativas precisas respecto a las variables empíricas.[2] Además, se eligieron los conceptos y postulados fundamentales de esta teoría para que se conformaran a los resultados de experimentos sobre influencia social. Sin embargo, con frecuencia nuestros conocimientos no eran adecuados para poder elegir con precisión. En esos momentos intentamos elegir postulados en esencia correctos en sus líneas generales, aunque hubiera que ir cambiando ciertos detalles según se acumularan nuevos conocimientos empíricos. Así, no es de extrañar que muchos teoremas sean por completo similares a hallazgos anteriores sobre la influencia en las opiniones y actitudes, aunque no se han realizado investigaciones específicas que prueben la teoría. No obstante, hemos sobresimplificado el proceso social de influencia omitiendo muchos determinantes importantes y restringiendo mucho nuestras suposiciones sobre los otros. Parece conveniente empezar examinando las implicaciones de un número pequeño de postulados, antes de pasar a teorías más complejas.

## EL MODELO

De acuerdo con la teoría de Lewin (**22**) sobre el equilibrio casi estacionario, se conceptualizan los cambios de opinión de actitud o de juicio según las fuerzas que funcionan en un continuo unidimensional (**5**). Se coordinan las influencias sociales con campos de fuerza inducidos por la persona A sobre la persona B, y se supone que el vigor de esas fuerzas varía con el poder de A sobre B. El campo de fuerza potencial que corresponde a esta relación de poder sólo será actualizado si A se comunica con B o interactúa con él. Cuando A expresa su opinión o la defiende de modo que influye sobre B, entonces el campo de fuerza que actúa sobre B tiene una posición central correspondiente a la posición de A en el continuo de opinión. Todas las fuerzas que funcionan sobre B se dirigen hacia esa posición central, de modo que B tenderá a cambiar su opinión para irse acercando a la de A. Por lo mismo, los miembros C, D, E, etc., que se comunican con B pueden situar en él campos de fuerza con posiciones centrales que correspondan a sus opiniones propias. Los cambios reales en la opinión de B estarán de acuerdo con la fuerza resultante de todas esas fuerzas inducidas, más una fuerza correspondiente a su propia resistencia.

Para calcular el grado exacto de influencia que cada miembro tendrá en la opinión de los otros, supongamos estar manejando un continuo unidimensional de opinión, medible mediante una escala de proporción. Por ejemplo, podríamos pensar en el experimento clásico de Sherif (**31**) sobre normas sociales,

[2] La teoría de las gráficas dirigidas, extensión de la teoría de la gráfica (**15, 16**), ha sido estudiada por Frank Harary, Robert Norman y Dorwin Cartwright con miras a que la utilicen los científicos sociales. El autor está en deuda con esos colegas por su ayuda específica en probar los teoremas de la teoría, así como por su trabajo en la teoría de las digráficas en que se basa.

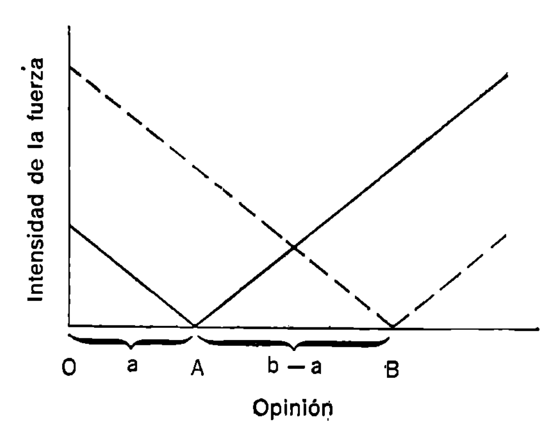



**FIGURA 1. Los campos de fuerza influyen sobre la opinión.**

donde se pidió a los miembros del grupo asentar sus opiniones sobre qué espacio se había movido la luz según estudiaban el efecto autocinético. Definiremos los miembros del grupo como A, B, C... y sus opiniones iniciales como *a, b, c*... respectivamente; *a* es la distancia de la opinión de A desde el punto cero de la escala. La abscisa de la figura 1 muestra tal escala de opinión junto con las opiniones iniciales de A y B. La ordenada indica el vigor de las fuerzas. El gradiente de fuerzas alrededor de A representa las fuerzas que puede inducir sobre B, para que éste concuerde con su opinión, mientras que el gradiente de fuerzas alrededor de B representa su tendencia a resistir cambios de opinión. Donde se cruzan esos dos gradientes, una distancia de $\frac{1}{2}$ $(a + b)$ desde el origen, existe un punto de equilibrio donde las dos fuerzas son iguales en vigor y opuestas en dirección. En todos los puntos a la derecha de tal equilibrio, las fuerzas inducidas por A son más fuertes que la resistencia de B, de modo que B se moverá hacia el punto de equilibrio. Al contrario, en todos los puntos a la izquierda del equilibrio, las fuerzas de resistencia de B son más fuertes que las inducciones de A, de modo que B seguirá moviéndose en dirección al punto de equilibrio. Pueden efectuarse cálculos similares de la fuerza resultante y los cambios consecuentes de opinión para A y para grupos con cualquier número de miembros, si se sitúan todos los miembros en la misma escala y se supone que el gradiente de fuerzas alrededor de cada miembro representa las dos fuerzas que él puede inducir sobre los otros y las fuerzas que puede oponer como resistencia a los otros.

En un grupo este proceso de influencia ocurre gradualmente en un periodo de tiempo. Según un miembro cambia su posición y comienza a influir sobre los otros para que vayan a su nueva posición, los campos de fuerza correspondientes a su influencia también cambiarán sus posiciones centrales. Por consiguiente, sería conveniente dividir el proceso de influencia en una secuencia de unidades definidas por el cambio de opinión, y no por el tiempo físico. Se define *unidad* como el tiempo necesario para que todos los miembros influidos cambien sus opiniones hasta el punto de equilibrio de todas las fuerzas que funcionan al empezar esa unidad. Al terminar la unidad, tras de haberse realizado el cambio, suponemos que los miembros empiezan a discutir sus nuevas opiniones. Debe indicarse que esta definición implica que todos los miembros responden con igual tasa a las fuerzas que gravitan sobre ellos. Otra posible definición funcional de unidad podría ser un ensayo único en experimentos como el de Sherif.

Esta concepción de la influencia como un proceso que ocurre en el tiempo implica distinguir entre influencia directa e indirecta. En una organización típica, el director por lo general influye indirectamente sobre la persona situada al final de la cadena de gobierno mediante órdenes transmitidas a través de varios subordinados. Se ejerce la influencia *directa* sobre otra persona mediante la comunicación directa no canalizada a través de una tercera persona. Se ejerce *influencia indirecta* sobre otro mediante una o más personas. Por consiguiente, la influencia directa de A sobre B siempre ocurre durante la misma unidad, mientras que la influencia indirecta exige dos o más unidades. Por ejemplo, A influye sobre B directamente durante la primera unidad, y B influye sobre C respecto a su nueva opinión durante la segunda unidad. Así, A ha influido indirectamente sobre C al transmitirle sus opiniones mediante B. En este modelo, la estructura de poder y los canales de comunicación del grupo se traducen en un proceso de influencia en el tiempo. En la primera unidad cualquier miembro, A, influye sólo sobre aquellos recipientes de comunicación directamente bajo su poder; en la segunda unidad, la influencia de A está transmitida también a todos aquellos sobre los que tienen poder los intermediarios; en la

tercera unidad la influencia de A es transmitida a quienes se encuentran tres pasos alejados de él en la estructura de poder, etcétera.

## LOS POSTULADOS

En este modelo están implicados tres postulados principales. El primero se relaciona con el poder interpersonal. La definición de *poder* usada en este postulado es igual a la ofrecida por Cartwright (**6**); el poder de A sobre B (respecto a una opinión dada) es igual a la fuerza máxima que A puede inducir sobre B menos la fuerza máxima de resistencia que B puede movilizar en dirección opuesta.

Se define la *base* de poder interpersonal como la relación más o menos durable entre A y B que hace surgir el poder. French y Raven (véase capítulo 20) han discutido cinco bases: *un poder de atracción* basado en que B gusta de A; *poder de experto,* basado en que B percibe en A conocimiento e informaciones superiores; *poder de recompensa,* basado en la capacidad de A para mediar recompensas para B; *poder coercitivo,* basado en la capacidad de A para mediar castigos para B, y *poder legítimo,* basado en la creencia de B de que A tiene el derecho de prescribirle conducta y opiniones. Cualquier base de poder puede variar en fuerza: variará cuanto guste B de A, cuanto respete B la experiencia de A, etcétera. El postulado 1 es lo bastante general para referirse a todas las bases de poder social.

### Postulado 1

En cualquier discrepancia de opinión entre A y B, el vigor de la fuerza resultante que el inductor A puede ejercer sobre el inducido B en dirección que concuerde con la opinión de A es proporcional a la fuerza de las bases de poder de A sobre B.

Experimentos de Back (**2**) y de French y Snyder (**12**), y estudios de campo de Lippitt, Polansky y Rosen (**24**) han demostrado que la atracción es base de la influencia interpersonal.

La experiencia como base de poder interpersonal recibe apoyo de los dos últimos estudios y de muchos otros (**18, 26, 27**). En experimentos inéditos French y Raven, y French, Levinger y Morrison han demostrado que la legitimidad y la capacidad de castigar son bases de poder social. Heider (**17**) y Newcomb (**28**) exponen sus teorías de acuerdo con las "relaciones positivas", una concepción más general que combina varios tipos de poder. En gran parte de los grupos reales las relaciones de poder probablemente se combinan con varias de las bases aquí discutidas. El postulado 1 se refiere a todas esas bases combinadas.

En este modelo no se ha estudiado aparte ni en detalle la resistencia como parte del poder social discutido en el postulado 1. En estudios posteriores podría coordinarse con factores como "certeza de la opinión propia" (**12**) o, como Kelman (**20**) y Mausner (**25**) la llaman, "reforzamiento previo", y con varias características de la personalidad como la rigidez y el autoritarismo (**8**).

### Postulado 2

El vigor de la fuerza que un inductor A ejerce sobre el inducido B para que éste concuerde con la opinión de A, es proporcional al grado de discrepancia entre sus opiniones.

Este postulado combina dos efectos ya demostrados en investigaciones anteriores: *a)* se intenta influir más sobre el miembro más discrepante (**9, 10, 29**). Sin embargo, estos estudios también demuestran que el efecto sólo funciona cuando no se rechaza al inducido. Una desviación demasiado grande provoca cambios en los efectos implicados en el postulado 1. *b)* De mantenerse constante el grado de influencia buscado, aumenta el grado de cambio en el inducido al aumentar el tamaño de la discrepancia. En esta última relación French y Gyr (en un estudio aún inédito) hallaron correlaciones de 0.77, 0.62, 0.65 y 0.83 en diferentes grupos experimentales. Goldberg (**13**) también habla de una fuerte tendencia a que aumente el grado de cambio al aumentar la discrepancia, en que el inducido se mueve 30% del camino hacia el inductor en las discrepancias de cualquier categoría. En un subsecuente artículo teórico inédito, Goldberg [3] también supone que el cambio de opinión es función directa de la discrepancia, hasta que el inducido rechace la credibilidad (poder de experto)

[3] S. C. Goldberg. *Some cognitive aspects of social influence: A hypothesis.*

del inductor, tras lo cual se vuelve una función inversa de discrepancia. Una vez más los datos apoyan el postulado 2 dentro de la amplitud en que no cambia la estructura de poder experto del grupo.

Los dos crecientes gradientes de fuerzas alrededor de la opinión de A y alrededor de la opinión de B representan en la figura 1 el postulado 2. Se supone que los dos gradientes son lineales, aunque las pruebas citadas harían suponer que son curvilíneos. Hemos aceptado la suposición más conveniente por parecernos cierta como primera aproximación y porque parece posible revisar más tarde el postulado, si los subsiguientes datos empíricos indican que son curvilíneas, con sólo hacer algunos cambios cuantitativos menores en los teoremas.

### Postulado 3

En una unidad, cada persona influida cambiará de opinión hasta alcanzar el punto de equilibrio en que la fuerza resultante (de las fuerzas inducidas por otros miembros al empezar la unidad y la fuerza de resistencia correspondiente a su propia resistencia al cambio) es igual a cero.

El postulado 3 consiste en aplicar una suposición fundamental de Lewin **(21)**: que la locomoción o restructuración tendrá lugar en dirección de la fuerza resultante siempre que tal fuerza sea mayor a cero. Aunque concuerda con muchos estudios empíricos, esta suposición se acerca a una definición conceptual que no puede ser probada directamente.

## TEOREMAS

Por falta de espacio no intentaremos exponer todos los teoremas experimentales ni dar las pruebas formales de aquellos que presentemos. En lugar de ello, elegiremos algunos teoremas representativos e indicaremos informalmente la naturaleza de sus derivaciones. Al deducir de esos teoremas suposiciones empíricas, esta teoría, como cualquier otra, debe admitir siempre que "si lo demás permanece igual", incluyendo todas las influencias extrasistema y los muchos factores interiores del grupo que no formarán en definitiva parte de la teoría.

### Efectos de la estructura de poder del grupo

Esta sección presenta algunos teoremas sobre los efectos de la estructura de poder del grupo en los procesos de influencia y sus resultados. Esos teoremas ejemplifican cómo la presente teoría explica una proposición bien conocida sobre los grupos conforme a conceptos sobre relaciones interpersonales.

Varios estudios **(2, 4, 10, 29, 30)** han substanciado esta proposición: que la fuerza de los estándares de grupo aumenta al aumentar la cohesión de grupo. Se ha definido conceptualmente estándar de grupo como las presiones inducidas por el grupo hacia la uniformidad de creencias o conducta, y puede medirse por el grado de conformidad que en los miembros producen esas presiones. Se ha definido *cohesión* conceptualmente como las fuerzas resultantes para hacer que los miembros pertenezcan al grupo; pero en muchos de esos experimentos ha funcionado como la atracción de los miembros entre sí **(7, 23)**. Festinger, Schachter y Back **(10)** han demostrado que la hipotética relación es más fuerte cuando la cohesión funciona de tal forma, que toma en cuenta el patrón de estructura sociométrica, en lugar de simplemente sumar las elecciones hechas. Pero de acuerdo con el postulado 1, cualquier elección sociométrica que mida la atracción del miembro B hacia el miembro A sirve de base al poder de A sobre B. Por ello puede transformarse el sociograma del grupo en una estructura de poder de atracción del grupo simplemente invirtiendo la dirección de cada flecha. La estructura de poder de atracción del grupo es un tipo especial de estructura de poder, y por ello se trata en esos teoremas sobre estructura de poder y tendencia a la uniformidad de opinión dentro del grupo.

Puede representarse conceptualmente la estructura de poder del grupo mediante la teoría matemática de las gráficas dirigidas, llamadas "digráficas". Una digráfica es un conjunto finito de puntos A, B, C... y un subconjunto de líneas dirigidas $\overrightarrow{AB}$, $\overrightarrow{BA}$, $\overrightarrow{AC}$, $\overrightarrow{CA}$, $\overrightarrow{BC}$, $\overrightarrow{CB}$... entre puntos distintos. Al representar estructuras de poder como digráficas, coordinaremos los puntos con los miembros y las líneas dirigidas con las relaciones

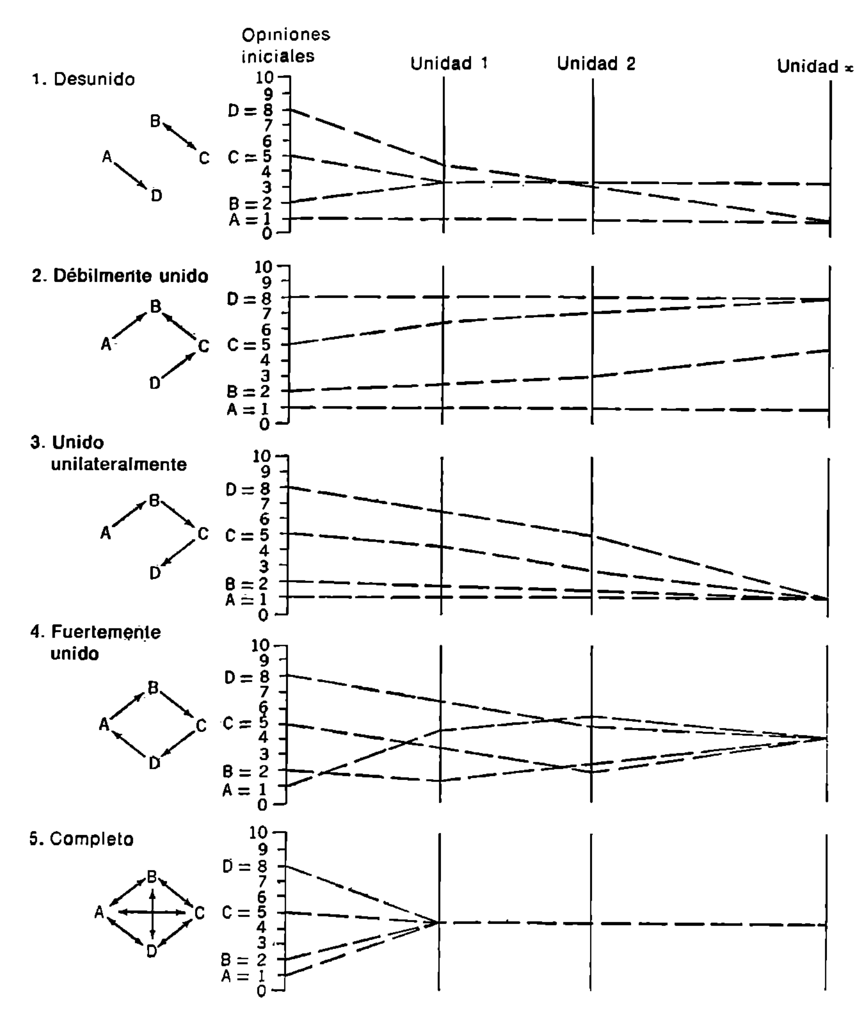



**FIGURA 2. Efectos de la relación sobre los cambios de opinión del grupo.**

de poder entre los miembros. En tal coordinación sólo haremos distinciones relativamente crudas de las diferencias de poder: si "A tiene poder sobre B", hay una línea dirigida $\overrightarrow{AB}$ en la digráfica, que representa la estructura de poder del grupo; si "A no tiene poder sobre B", no existe tal línea.

Pueden usarse varias propiedades de las digráficas para caracterizar las estructuras de poder de los grupos. Ante todo nos dedicaremos al "grado de unión" de las estructuras de poder. Para discutir esta propiedad necesitamos dos definiciones: *digráfica completa* y *senda dirigida.* La digráfica es completa si existe una línea dirigida de cada uno de los puntos a todos los otros puntos. Una estructura de poder estará completa si cada miembro tiene poder sobre todos los otros miembros. De suponerse que cuando A elige a B éste tiene sociométricamente poder sobre A, se deduce que cuando cada miembro del grupo elige a cada uno de los otros miembros, la digráfica que representa la estructura de poder del grupo estará completa (por ejemplo, núm. 5, en la figura 2). *Senda dirigida* es una colección de puntos precisos *A, B, C*... junto con las líneas $\overrightarrow{AB}$, $\overrightarrow{BC}$... Si en la estructura de poder del grupo existe senda dirigida de *A* a *C*, se deduce que *A* puede ejercer influencia sobre *C*, incluso si *A* no tiene poder directo sobre *C* (debe haber una secuencia de líneas dirigidas que se origine en *A* y vaya hasta *C*, aunque no haya línea $\overrightarrow{AC}$).

En su trabajo con digráficas Harary, Norman y Cartwright **(16)** han definido cuatro

grados de relación. Sus definiciones son: *a)* Una digráfica estará *fuertemente relacionada* (será *fuerte)* si por cada par de puntos precisos, *A* y *B*, existe una senda dirigida de *A* a *B y* una senda dirigida de *B* a *A*. Se deduce que toda digráfica completa es fuerte, pero no que cada digráfica fuerte sea completa. *b)* Una digráfica está *unida unilateralmente* (o es *unilateral)* si por cada par de puntos, *A* y *B*, hay una senda dirigida de *A* a *B o* de *B* a *A*. *c)* Una digráfica estará *débilmente unida* (o será *débil)* si resulta imposible separar los puntos de la digráfica en dos clases; de modo que ninguna línea de la digráfica tenga un punto final en una clase y el otro punto final en otra clase. Así, por cada posible separación de todos los puntos de una digráfica débil en dos clases separadas y no vacías, debe haber por lo menos una línea que tenga un punto final en una clase y el otro punto final en otra. *d)* Una digráfica está *desunida* si no es débil. Así, la digráfica desunida puede estar separada en dos (o más clases de puntos desarticulados, de modo que ninguna línea vaya de una clase a la otra. Por estas definiciones queda claro que todas las digráficas fuertes están unilateral y débilmente unidas, y que todas las digráficas unilaterales están débilmente unidas. También queda claro que todas las digráficas débiles *no* están fuertemente unidas. Por tal razón es útil definir una digráfica como *estrictamente unilateral* si es unilateral, pero no fuerte, y definirla como *estrictamente débil* si es débil, pero no unilateral. En nuestra discusión, cuando hablemos de digráficas unilaterales o débiles, nos referiremos a "estrictamente unilateral" y "estrictamente débil".

En los grupos donde cada miembro se comunica con todos los otros sobre los que tiene poder directo durante cada unidad del proceso de influencia, el grado de uniformidad logrado y la velocidad de logro tiende a variar según el grado de unión de la estructura de poder, excepto que no hubo diferencias en las digráficas débiles *versus* las desunidas.

Se ejemplifica este efecto en la figura 2, y más tarde se le generaliza en los primeros cuatro teoremas. En la figura 2 se ejemplifican cinco tipos diferentes de estructuras (completa, fuerte, unilateral, débil y desunida) mediante digráficas de grupos de cuatro personas. A la derecha de cada estructura hay curvas que indican algunos de los cambios de opinión teóricamente predichos. La ordenada da la escala de opinión y, a la izquierda, la opinión inicial de los miembros *A, B, C* y *D*. La línea denominada "unidad" de la distribución de opinión tras de la primera unidad; la línea denominada "unidad 2" de la distribución de opinión tras la segunda unidad, y la línea denominada "unidad ∞" da el equilibrio de las opiniones alcanzadas en un número infinito de unidades. La estructura desunida se compone de dos camarillas, *AD* y *BC*. Entre esas camarillas no existen sendas de influencia, sin que importe la dirección. En consecuencia, ninguna camarilla puede influir sobre la otra y con el tiempo cada una de ellas terminará con una opinión diferente. Dentro de la camarilla *AD* toda la influencia sigue una dirección, de modo que con el tiempo A hará que D sea de su opinión. Sin embargo, como D sólo se mueve la mitad del camino en cada unidad, necesitará un número infinito de unidades para moverse todo el camino. De acuerdo a ello, las líneas de puntos indican que la opinión de D converge con la de A en el infinito, mientras que la opinión de A permanece sin cambiar. Dentro de la camarilla BC, la influencia es mutua, de modo que en la primera unidad, B influirá sobre C para que se mueva medio camino, de 5 a 2 en la escala de opinión, y que C influya sobre B para que se mueva medio camino, de 2 a 5. Por consiguiente, tanto B como C llegarán a 3 y medio en la escala de opinión en la primera unidad, y de allí en adelante seguirán estando de acuerdo.

La estructura débilmente unida está más unida, pero aún no provoca un acuerdo unánime. En tal caso no hay senda directa, por ejemplo, entre A y D, de modo que ninguno puede influir sobre el otro.

La estructura unida unilateralmente tiene una senda directa por lo menos en una dirección, entre todos los posibles pares de puntos. Por tener un grado mayor de unidad, manifiesta mayor convergencia de opinión.

La estructura fuertemente unida tiene sendas dirigidas en ambas direcciones, entre cada posible par de puntos. En este ejemplo la digráfica fuertemente unida es un ciclo, cuya opinión común final refleja una influencia más igual en todos los miembros.

La estructura por completo unida tiene sendas directas, de un paso y en ambas di-

recciones entre los miembros de todo posible par. Converge solamente en una unidad en una opinión común final.

**Teorema 1.** En todos los patrones posibles de opinión inicial de una estructura de poder por completo unida, las opiniones de todos los miembros alcanzarán un nivel común de equilibrio igual a la media aritmética de las opiniones iniciales de todos los miembros, y se alcanzará esta opinión común final en una sola unidad.

En tales condiciones, cuando son iguales el poder y la resistencia de todos los miembros, ya hemos expresado en la figura 1 que la nueva opinión de A es igual a $\frac{1}{2}\ (a + b)$, esto es, la media aritmética de las opiniones de ambos miembros. La opinión de B, al terminar la primera unidad $b_1$ también es igual a $\frac{1}{2}\ (a + b)$, de acuerdo con los postulados 2 y 3. Así, esos grupos de dos personas alcanzan un acuerdo en un paso. La prueba del teorema 1 para un grupo de $N$ personas es una sencilla ampliación de este ejemplo.

**Teorema 2.** En un ciclo de $N$ personas (que es un grupo muy unido) los miembros alcanzarán una opinión final común en la media aritmética $(1/N)\ (a + b + c + \ldots)$ en un número infinito de unidades.

Si A tiene poder sobre B, entonces $b_1 = \frac{1}{2}\ (a + b)$ y $b_2$, la opinión de B al terminar la segunda unidad, $= \frac{1}{2}\ (a_1 + b_1)$. En general, la opinión de B al finalizar cada unidad estará a medio camino entre la opinión propia y la de A al comenzar la unidad; así que la ecuación de la diferencia general que describe el cambio de opinión de B en cualquier unidad, $n$, es: $b_n = \frac{1}{2}\ (a_n + b_{n-1})$. Es prueba del teorema 2, resolver esas ecuaciones de diferencia general para todos los miembros.

**Teorema 3.** En un grupo unido unilateralmente, las opiniones de todos los miembros convergirán en una opinión común final en un número infinito de pasos.

Es un teorema obvio de la teoría digráfica que ninguna digráfica estrictamente unilateral puede tener más de un punto de ingreso cero; es decir, sin líneas directas que lleven a él (porque entonces esos dos o más puntos no podrían tener una senda dirigida entre sí, lo que viola la definición de digráfica unilateral). Se deduce que, durante cada unidad, por lo menos uno de los dos miembros situados en los extremos de la gama de opinión estará sujeto al poder del otro y se moverá hacia el centro, restringiendo así, aún más, esa gama. Con el tiempo, todos los miembros llegarán a tener la misma opinión. Si existe en el grupo alguna persona con ingreso cero, todos los miembros llegarán a estar de acuerdo, con el tiempo, con su opinión inicial, pues dicha persona influirá sobre los otros, pero nadie influirá sobre ella.

**Teorema 4.** En un grupo débilmente unido los miembros no alcanzarán un acuerdo común, excepto en condiciones especiales en la distribución de las opiniones iniciales.

Una digráfica (estrictamente) débil por lo menos contiene un par de puntos sin sendas dirigidas entre ellos. Así, por lo menos hay dos miembros que no pueden influirse entre sí directa o indirectamente.

*El grupo desunido.* Cuando se alcanza el equilibrio final, un grupo desunido tenderá a tener por lo menos tantas opiniones diferentes como camarillas existan (esto es, clases dislocadas de miembros), pues ninguna camarilla puede influir sobre las otras. Si todas las camarillas están en sí completamente unidas, fuertemente unidas o unilateralmente unidas, se deduce de los teoremas 1, 2 y 3 que habrá uniformidad de opiniones finales dentro de cada camarilla; pero existirán diferencias entre ellas, al distribuirse la opinión inicial, excepto en condiciones especiales.

Resumiendo los teoremas ejemplificados en la figura 2, puede decirse que existe un "efecto de embudo", una tendencia a que las opiniones de los individuos converjan entre sí, y que la fuerza de la tendencia aumente al aumentar la unión en la estructura de poder del grupo. Como la estructura de poder incluye el caso especial del poder de atracción del grupo, tenemos un grupo más general de teoremas, concordantes con el hallazgo de que la fuerza de los estándares de grupo está determinada por la cohesión del grupo. Además, el modelo predice el nivel exacto de estándar de grupo, así como el grado preciso de conformidad de cada unidad. Por ello, hemos derivado rigurosamente una explicación más diferenciada de la relación empíricamente bien establecida entre cohesión de grupo y estándares de grupo.

Hasta el momento, solo hemos tomado en cuenta variaciones todas-o-ninguna en el poder de A sobre B; ahora ejemplificaremos el efecto de una variación continua.

**Teorema 5.** A mayores bases de poder de A sobre B (atracción de B para A, que B acepte a A como experto, etc.), mayor influencia tendrá A sobre B y, en consecuencia, sobre cualquier persona P para que haya una senda dirigida de B a P.

Según los postulados 1 y 3, el aumentar la base de poder de A sobre B, aumentará el vigor de la fuerza resultante ejercida por A sobre B y, por consiguiente, el grado de cambio ocurrido en B. Por lo mismo, en las unidades subsecuentes se transmitirá esta influencia, aunque en forma débil, de B a P.

## Efectos de los patrones de comunicación

En la sesión anterior vimos el caso restringido de grupos de personas cuyo poder se utiliza siempre en cada unidad.[4] Antes indicamos aún que la cabeza de una organización podría no comunicarse con todos aquellos sobre los que tiene poder directo, y seguir en cambio los canales de comunicación establecidos. De igual modo, en un grupo cara-a-cara un miembro puede guardar silencio o puede intentar influir sobre algunas personas bajo su poder y no sobre otras. A menudo se estabilizan de tal modo los patrones de interacción, que se les puede considerar canales de comunicación más o menos consistentes. También está claro que la fuerza de influencia intentada puede variar continuamente, pero aquí consideraremos a la comunicación de A a B como una variable todo-o-nada, a modo de poder utilizar la teoría digráfica.

Ahora, de invertirse las condiciones del teorema 1 al 4, y de tomarse solo en cuenta estructuras de poder por completo unidas, con variaciones en el grado de unidad de los canales de comunicación, podemos aplicar los mismos cuatro teoremas y pruebas. Por ejemplo:

**Teorema 1 a.** Para todos los patrones posibles de opinión inicial, en una red de comunicación completamente unida, las opiniones de todos los miembros convergirán en un nivel común de equilibrio igual a la media aritmética de las opiniones iniciales de todos los miembros, y se alcanzará esa opinión común final en una unidad.

Pueden enunciarse teoremas análogos 2, 3 y 4 para redes de comunicación fuertes, unilaterales y débiles respectivamente. Se incluyen en esos teoremas todas las redes posibles en los experimentos tipo Bavelas **(3)**. Incluso cuando no existen canales estables de comunicación, puede aplicarse este modelo siempre y cuando el patrón de interacción esté especificado para cada unidad. Piénsese en un ciclo fuertemente unido de tres personas. El teorema 2 afirma que las opiniones del grupo convergirán en una opinión común final igual a $\frac{1}{3}(a + b + c)$. En el teorema 6 admitimos un patrón particular de comunicación; A ejerce influencia en la primera unidad, B y C ejercen influencia en la segunda unidad. A ejerce influencia en la tercera unidad, B y C en la cuarta unidad, etcétera.

**Teorema 6.** El grupo donde la estructura de poder sea un ciclo de tres personas, en que A tenga poder sobre B, B sobre C y C sobre A, y el patrón de comunicación sea A, BC, A, BC ... la opinión común final del grupo igualará $\frac{1}{5}(2a + b + 2c)$.

Notamos que cambiar el patrón de interacción hace cambiar considerablemente el resultado. Más aún, B y C ya no tienen influencia igual, incluso aunque tengan patrones de interacción iguales e iguales posiciones en la estructura de poder; es la interacción de esos dos factores lo que produce la diferencia. A tiene más influencia que B por venir primero en la secuencia de interacción, pero C tiene mayor influencia que B por tener poder directo sobre A, mientras que el poder de B sobre A es indirecto. Instintivamente parecería que el "efecto de primacía" manifestado en este teorema puede generalizarse: cuanto primero hable una persona, más influencia tendrá.

[4] Es probable que B responda en parte a las relaciones entre intentos sucesivos de influencia hechos por A; por ejemplo, a la consistencia entre sus distintos argumentos o al simple hecho de demasiada reiteración del mismo intento de influencia; en el presente modelo se omiten esos factores.

### Efectos de los patrones de opinión

En un experimento como el de Sherif, cada miembro se comunica con los otros; y probablemente los miembros tengan un poder relativamente igual. En esa estructura de poder completamente unida, con canales de comunicación completamente unidos, ¿qué sucede con la opinión de un único miembro desviado?

**Teorema 7.** El grado de cambio del desviado hacia las opiniones de las mayorías es proporcional a la suma de las desviaciones de todos los otros miembros respecto al desviado.

Según el teorema 1, el grado de cambio en el desviado D iguala $d_1 - d$, que iguala a $1/N\ (d + a + b + c + \ldots) - d$. Así, a más miembros en el grupo, más personas influirán sobre el desviado. También, a más grande la desviación, más cambiará D. Aunque esas predicciones en general concuerdan con los hallazgos de Asch, probablemente no están de acuerdo en los detalles **(1, 14)**. Sin embargo, las condiciones del experimento de Asch no encajaban bien con el modelo.

### Liderazgo

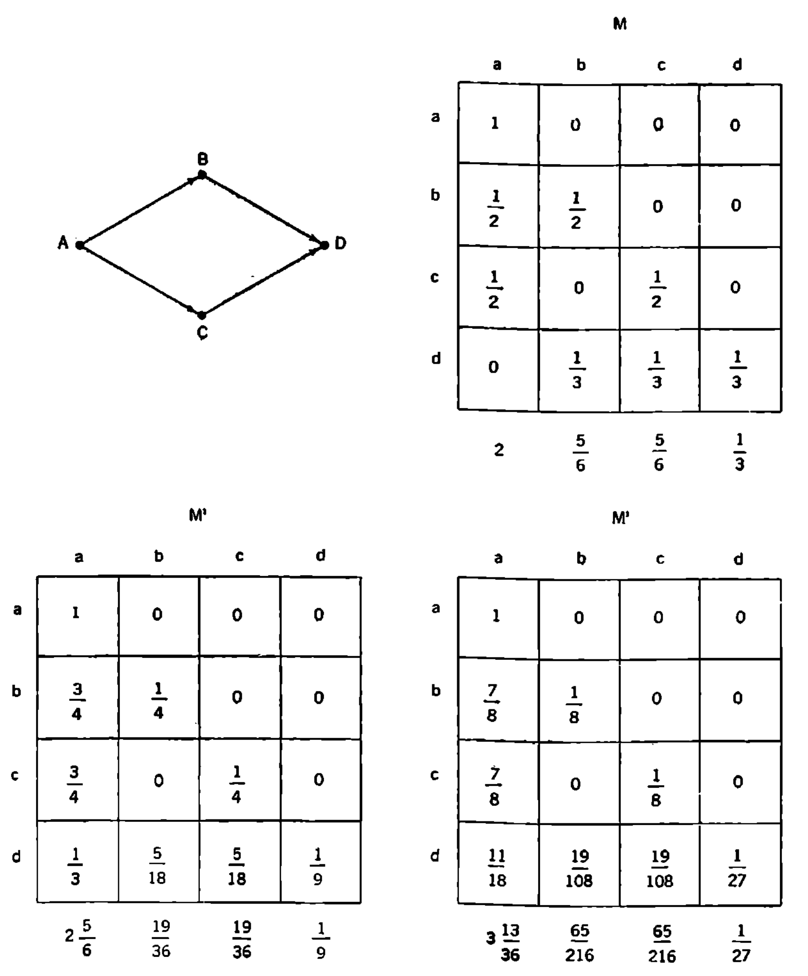
En gran medida el liderazgo consiste en la capacidad de un miembro para influir sobre otros, tanto directa como indirectamente, en virtud de su posición en la estructura de poder, incluyendo la estructura de autoridad legítima. Así, puede distribuirse el liderazgo entre muchos miembros o concentrarse en unos pocos; el patrón de liderazgo es una distribución que describe a todo el grupo, más bien que el atributo de individuos únicos. La figura 2 ejemplifica la dependencia de la influencia en la estructura total del grupo.

Compárese la influencia del miembro A en el grupo débilmente unido con la influencia del miembro A en el grupo unilateralmente unido. Ambos grupos se inician con la misma distribución de opinión, y en ambos grupos A solo tiene influencia directa sobre B. Sin embargo, la influencia de A es notablemente diferente en los dos casos; en el grupo débilmente unido las opiniones de los otros divergen cada vez más de la suya, mientras que en el grupo unilateralmente unido la opinión de los otros miembros converge completamente hacia la opinión de A.

La distribución completa de liderazgo directo más el indirecto, es un grupo con cualquier poder de estructura y con cualquier red de comunicación, puede ser calculada mediante la multiplicación de matriz.[5] Puede representarse la estructura de poder del grupo como una matriz donde cada renglón indica el poder aplicado a un miembro, y cada columna indica el poder ejercido por un miembro. Un cero en la celda correspondiente al renglón *a* y a la columna *b* indica que B no tiene poder sobre A, mientras que uno en la celda correspondiente al renglón *c* y la columna *d* indica que D sí tiene poder sobre C. Así, el número de la celda representa el número de líneas dirigidas de la persona situada en esa columna a la persona situada en el renglón (en las condiciones admitidas en este artículo, siempre 1 ó 0). Si se multiplica por sí misma esta matriz $M$, la matriz cuadrada $M^2$ resultante indica en cada celda el número de secuencias que consisten de dos líneas dirigidas entre la persona de la columna y la persona del renglón. La matriz cúbica $M^3$ indica el número de secuencias de tres líneas entre cada par de personas. Al ir elevando la matriz a potencias sucesivamente mayores, podemos determinar el número de secuencias línea dirigidas, de varios largos, de cada miembro a todo miembro. La matriz $M$ da las líneas dirigidas que producirán influencia en la primera unidad; $M^2$ da las secuencias de dos líneas que sirven para ejercer influencia hacia el final de la segunda unidad; $M^3$ da las secuencias de tres líneas que sirven para ejercer influencia hacia el final de la tercera unidad; etcétera.

Para aplicar el proceso al grupo G de la figura 3, construimos una matriz de opinión $M$, en que las columnas *a, b, c, d* de las personas A, B, C y D respectivamente. Los renglones representan la influencia recibida por esas opiniones de todas las opiniones existentes en el grupo. Así, los números de las celdas deben indicar el grado en que una opinión hace cambiar a otra opinión durante una unidad; y dan esos valores los coeficien-

[5] Véase en Harary, Norman y Cartwright (16) una revisión de ciertas aplicaciones similares del álgebra de matrices a los datos sociométricos.




M

| | a | b | c | d |
|---|---|---|---|---|
| a | 1 | 0 | 0 | 0 |
| b | $\frac{1}{2}$ | $\frac{1}{2}$ | 0 | 0 |
| c | $\frac{1}{2}$ | 0 | $\frac{1}{2}$ | 0 |
| d | 0 | $\frac{1}{3}$ | $\frac{1}{3}$ | $\frac{1}{3}$ |
| | 2 | $\frac{5}{6}$ | $\frac{5}{6}$ | $\frac{1}{3}$ |

M²

| | a | b | c | d |
|---|---|---|---|---|
| a | 1 | 0 | 0 | 0 |
| b | $\frac{3}{4}$ | $\frac{1}{4}$ | 0 | 0 |
| c | $\frac{3}{4}$ | 0 | $\frac{1}{4}$ | 0 |
| d | $\frac{1}{3}$ | $\frac{5}{18}$ | $\frac{5}{18}$ | $\frac{1}{9}$ |
| | $2\frac{5}{6}$ | $\frac{19}{36}$ | $\frac{19}{36}$ | $\frac{1}{9}$ |

M³

| | a | b | c | d |
|---|---|---|---|---|
| a | 1 | 0 | 0 | 0 |
| b | $\frac{7}{8}$ | $\frac{1}{8}$ | 0 | 0 |
| c | $\frac{7}{8}$ | 0 | $\frac{1}{8}$ | 0 |
| d | $\frac{11}{18}$ | $\frac{19}{108}$ | $\frac{19}{108}$ | $\frac{1}{27}$ |
| | $3\frac{13}{36}$ | $\frac{65}{216}$ | $\frac{65}{216}$ | $\frac{1}{27}$ |

**FIGURA 3. Distribución del liderazgo en un grupo débilmente unido.**

tes ofrecidos a mano derecha de las ecuaciones de diferencia general. Para el grupo G esas ecuaciones son:

$$a_n = a_{n-1} \quad (1)$$
$$b_n = \tfrac{1}{2}\ (a_{n-1} + b_{n-1}) \quad (2)$$
$$c_n = \tfrac{1}{2}\ (a_{n-1} + c_{n-1}) \quad (3)$$
$$d_n = \tfrac{1}{3}\ (b_{n-1} + c_{n-1} + d_{n-1} \quad (4)$$

En la celda *a, a* tiene número 1; ello indica que en cualquier unidad la opinión de A está por completo determinada por su opinión anterior; de acuerdo con ello, las celdas restantes del renglón *a* tienen número cero, ello indica que las opiniones *b, c, d* no influyen sobre *a*, ya que no hay sendas dirigidas de B, C o D hacia A. En las celdas *b, a,* y *b, b,* tienen número ½ dado que $b_n$ es un compromiso a medio camino entre las opiniones anteriores de A y B, etcétera.

Se notará que cada renglón en *M* (y en $M^2$ y $M^3$) suma uno porque éste representa la opinión total de un miembro, y las fracciones a lo largo del renglón representan la proporción de esa opinión determinada por cada persona.

Por tanto, la suma de una columna en *M*, por otra parte, representa la influencia total de la opinión de una persona durante la primera unidad, sobre la opinión de todos los miembros (incluyéndose la influencia de su opinión inicial sobre su segunda opinión, que hemos llamado "resistencia").

En $M^2$ la suma de la columna indica que la influencia total de la opinión inicial de una persona, al terminar la segunda unidad (incluyendo los cambios producidos en la primera y en la segunda unidades). Por lo mismo, $M^3$ indica la influencia acumulativa al

terminar la tercera unidad. Puede aplicarse el mismo procedimiento, obviamente, a cualquier número de unidades.

Así, los totales de las columnas de los sucesivos poderes de *M* dan la distribución de liderazgo en el tiempo, según se predijo mediante la teoría. En el grupo G podemos ver que A, el único miembro con ingreso cero en la estructura de poder, continuamente aumenta su influencia a expensas de los otros miembros. B y C, por tener posiciones simétricas en la estructura, muestran las mismas curvas de influencia decreciente; pero D, que está influido por todos los otros miembros, ejerce la menor influencia.

## CONCLUSIONES

Esta teoría ejemplifica una manera de deducir muchos fenómenos complejos sobre grupos de algunos postulados sencillos sobre las relaciones interpersonales. Aplicando la teoría digráfica podemos tratar en detalle los *patrones de relaciones,* cuya importancia se notó hace tiempo por los teóricos de campo. Incluso si este tratamiento no resulta empíricamente correcto, indica por lo menos la necesidad de tales herramientas conceptuales y matemáticas, si ha de progresarse en el camino hacia una integración teórica de la psicología y la sociología.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS


1. Asch, S. *Social psychology.* Nueva York: Prentice-Hall, 1952.
2. Back, K. Influenca through social communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1951, **46,** 9-23.
3. Bavelas, A. Communication patterns in task-oriented groups. *Journal of Acoustical Society of America,* 1950, **22,** 725-730.
4. Berkowitz, L. Group standards, cohesiveness, and productivity. *Human Relations,* 1955, **7,** 509-519.
5. Biddle, B., French, J., y Moore, J. Some aspects of leadership in the small work group. USAF Technical Report (Contract 33 [038]-14091), 1953.
6. Cartwright, D. (Dir.), *Studies in social power.* Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1959.
7. Cartwright, D., y Zander, A. *Group dynamics: research and theory.* Evanston, Ill.: Row, Peterson, 1953.
8. Crutchfield, R. Conformity and character. *The American Psychologist,* 1955, **10,** 191-198.
9. Festinger, L., y cols. The influence process in the presence of extreme deviates. *Human Relations,* 1952, **5,** 327-346.
10. Festinger, L., Schachter, S., y Back, K. *Social pressures in informal groups.* Nueva York: Harper, 1950.
11. Festinger, L., y Thibaut, J. Interpersonal communication in small groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1951, **46,** 92-99.
12. French, J. R. P., Jr., y Snyder, R. Leadership and interpersonal power. En la obra de D. Cartwright (Dir.), *Studies in social power.* Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1959.
13. Goldberg, S. Three situational determinants of conformity to social norms. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1954, **49,** 325-329.
14. Guetzkow, H. (Dir.), *Groups, leadership, and men.* Pittsburgh: Carnegie Press, 1951.
15. Harary, F., y Norman, R. *Graph theory as a mathematical model in the social sciences.* Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1953.
61. Harary, F., Norman, R., y Cartwright, D. *Structural models.* Nueva York: Wiley, 1965.
17. Heider, F. Attitudes and cognitive organization. *Journal of Psychology,* 1946, **21,** 107-112.
18. Hovland, C., y Weiss, W. The influence of source credibility on communication effectiveness. *Public Opinion Quarterly,* 1952, **15,** 635-650.
19. Katona, G. Rational behavior and economic behavior. *Psychological Review,* 1953, **60,** 307-318.
20. Kelman, H. Effects of sucess and falilure on "suggestibility" in the autokinetic situation. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1950, **45,** 267-285.
21. Lewin, K. The conceptual representation and measurement of psychological forces. *Contributions to Psychological Theory,* 1938, **1,** 1-247.

22. Lewin, K. *Field theory in social science.* Nueva York: Harper, 1951.
23. Libo, L. *Measuring group cohesiveness.* Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1953.
24. Lippitt, R., Polansky, N., y Rosen, S. The dynamics of power. *Human Relations,* 1952, **5**, 37-64.
25. Mausner, B. The effect of prior reinforcement on the interaction of observer pairs. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1954, **49**, 65-68.
26. Mausner, B. The effect of one partner's success or failure in a relevant task on the interaction of observer pairs. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1954, **49**, 557-560.
27. Moore, H. The comparative influence of majority and expert opinion. *American Journal of Psychology,* 1921, **32**, 16-20.
28. Newcomb, T. An approach to the study of communicative act. *Psychological Review,* 1953, **60**, 393-404.
29. Schachter, S. Deviation, rejection, and communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 1951, **46**, 190-207.
30. Schachter, S., y cols. An experimental study of cohesiveness and productivity. *Human Relations,* 1951, **4**, 229-238.
31. Sherif, M. A study of some social factors in perception. *Archives of Psychology,* 1935, **27**, (187).

# INDICE DE NOMBRES

# INDICE DE MATERIAS